

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO – CSE  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CPGA  
TURMA ESPECIAL – UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

**A PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES DO MODELO DE  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**

**NELSON GERMANO BECK**

Passo Fundo (RS), setembro de 1999

# **A PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES DO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**

**NELSON GERMANO BECK**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

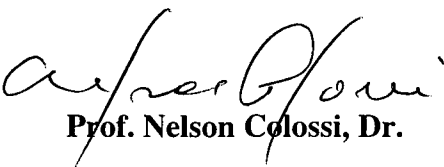
Orientador: Prof. Dr. Nelson Colossi

Passo Fundo (RS), setembro de 1999

**A PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES DO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO  
DA UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**

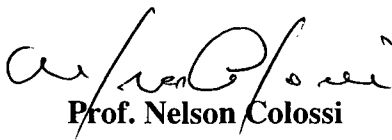
**NELSON GERMANO BECK**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração - área de concentração: Administração Universitária - e aprovada em sua forma final pelo curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

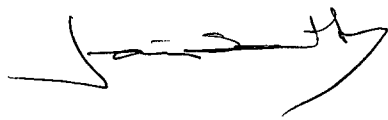


**Prof. Nelson Colossi, Dr.**  
**Coordenador do CPGA/UFSC**

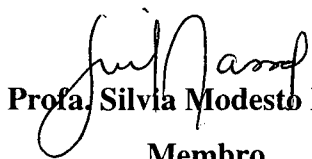
Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:



**Prof. Nelson Colossi**  
**Presidente**



**Prof. Jair dos Santos Lapa**  
**Membro**



**Profa. Silvia Modesto Nassar**  
**Membro**

*O Senhor é meu bom pastor,  
nada me faltará. (Salmo 23)*

## **AGRADECIMENTOS**

Antes da virada do século XX, em meio à crise econômica dos países emergentes, entre eles o Brasil; a um fenômeno globalizado que assusta o mundo e repercute em nossas vidas, ainda encontramos um tempo para realizar um de mestrado em Administração. E ao encerrar mais essa etapa de trabalho e de vida, nada mais sensível da nossa parte do que reconhecer o apoio daqueles que foram fundamentais nessa jornada desafiadora.

Ao professor Dr. Nelson Colossi, pela perspicácia, pelas observações precisas e seguras sobre o assunto e pelas orientações pertinentes que fizeram fluir este trabalho desde o seu arcabouço até a finalização.

À professora Dra. Silvia Modesto Nassar, pelo seu idealismo, parceria no embasamento e entusiasmo na demonstração de quanto a estatística é vital para dar consistência às idéias desenvolvidas; igualmente, pelo seu ser-pessoa e pelo seu desprendimento no acompanhamento do trabalho até o seu final.

Ao professor Acioly Rösing, diretor da Faculdade de Economia e Administração, pela ousadia de implementar o primeiro mestrado em Administração na Universidade de Passo Fundo, em convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina; pelo acompanhamento e estímulo no enfrentamento das adversidades e desafios dessa caminhada.

Aos colegas da turma de mestrado, pelas discussões partilhadas, pelas experiências, enriquecimento e solidariedade nos momentos críticos da jornada de estudo e trabalho, os quais, de uma forma ou outra, marcaram nossas vidas.

Aos professores e à equipe técnico-administrativa do CPGA da UFSC, em especial ao professor Ivo Lusa, que não mediram esforços em atender e orientar as nossas demandas acadêmicas.

A minha esposa Bernardete, pela compreensão, apoio na trajetória e vibração na realização deste projeto de vida.

Aos meus filhos Germanno e Bernardo, que, na sua inocência de 9 e 8 anos, respectivamente, perguntavam: “Pai, você ainda não terminou o teu tema... Mas é grande este teu tema.”

Ao meu pai Germano Gustavo e a minha mãe Kùsely, pelo apoio e exemplo de vida, traduzidos na persistência da busca de objetivos, e no aprendizado dos valores cristãos; as minhas irmãs Marlene, Mercedes e Miriam, pelo incentivo.

A todos os professores que responderam ao questionário, em especial ao professor Adriano Pasqualotti, que sempre estava disponível para auxiliar em momentos de dúvidas referentes à análise estatística e na fase de interpretação dos dados.

A Deus, pela oportunidade de conquistar mais um significado de vida.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS ..... IX

LISTA DE TABELAS..... XI

RESUMO .....XIII

ABSTRACT .....XV

1. INTRODUÇÃO..... 17

1.1. Tema e problema da pesquisa..... 18

1.2. Justificativa teórica e prática ..... 20

1.3. Objetivos do estudo ..... 21

2. BASE CONCEITUAL ..... 22

2.1. A natureza das organizações ..... 23

2.2. A universidade como organização..... 24

2.3. A estrutura das organizações ..... 26

2.3.1. Complexidade ..... 31

2.3.2. Formalização ..... 33

2.3.3. Centralização ..... 37

2.3.4. Planejamento ..... 38

2.3.5. Controle organizacional ..... 42

2.4. Os Processos organizacionais..... 45

2.4.1. Poder ..... 45

2.4.2. Conflito ..... 49

2.4.3. Relacionamento ..... 52

2.4.4. Satisfação ..... 53

2.4.5. Liderança ..... 57

2.4.6. Tomada de decisão ..... 61

2.4.7. Comunicação ..... 64

2.4.8. Mudança ..... 67

2.5. Ambiente externo ..... 71

3. METODOLOGIA..... 76

3.1.	Tipo de estudo .....	76
3.2.	População e amostra .....	76
3.3.	Instrumento de coleta de dados .....	83
3.4.	Definição de termos e variáveis .....	86
3.5.	Técnica de coleta de dados .....	88
3.6.	Técnica de análise e interpretação dos dados .....	90
3.7.	Limitações .....	90
4.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	92
4.1.	Perfil da instituição.....	92
4.2.	Perfil dos professores quanto aos seus dados pessoais.....	96
4.3.	Confiabilidade e validade do instrumento de coleta de dados.....	109
4.4.	Análise fatorial dos itens na escala de percepção.....	121
4.5.	Análise da correlação .....	125
4.6.	Testes estatísticos das hipóteses .....	133
4.7.	Testes estatísticos de correlação .....	138
4.8.	Discussão dos resultados .....	143
5.	CONCLUSÃO.....	153
5.1.	Recomendações .....	156
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	157
	Bibliografias consultadas.....	160
	ANEXOS .....	163
	ANEXO A .....	164
	ANEXO B .....	165



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Distribuição da frequência do regime de trabalho em relação à categoria funcional. UPF, dez. - 1988.....	96
Figura 2.	Distribuição da frequência do regime de trabalho em relação à titulação, UPF, Dez. - 1998. ....	97
Figura 3.	Representação das distribuições da idade em relação à categoria funcional. UPF, dez. - 1998.....	98
Figura 4.	Distribuição da frequência da categoria funcional em relação à situação funcional, UPF, dez. - 1998.....	99
Figura 5.	Distribuição da frequência de sexo em relação à categoria funcional, UPF, dez. - 1998.....	100
Figura 6.	Distribuição da frequência da área de formação em relação à categoria funcional, UPF, dez. - 1998.....	101
Figura 7.	Distribuição da frequência dos ocupantes de cargo em relação à categoria funcional, UPF, dez. - 1998.....	102
Figura 8.	Distribuição da frequência do sexo em relação a ocupantes de cargo, UPF, dez. - 1998.....	103
Figura 9.	Representação das distribuições da categoria funcional em relação ao tempo de trabalho, UPF, dez. - 1998.....	104
Figura 10.	Distribuição da frequência do local de trabalho em relação a categoria funcional, UPF, dez. - 1998.....	105
Figura 11.	Representação da distribuição das medianas da carga horária semanal de trabalho em relação à categoria funcional, UPF, dez. - 1998.....	106
Figura 12.	Distribuição da frequência do Plano de Carreira em relação à categoria funcional, UPF, dez. - 1998.....	107
Figura 13.	Representação da distribuição das medianas do tempo de trabalho em relação à titulação, UPF, dez. - 1998.....	108
Figura 14.	Distribuição da frequência do tempo de formação e do tempo de trabalho segundo à categoria funcional, UPF, dez. - 1998.....	109
Figura 15.	Distribuição da percepção dos professores em relação a todas as questões do instrumento de coleta de dados, UPF, dez. - 1998.....	111
Figura 16.	Distribuição da percepção dos professores referente à estrutura organizacional, UPF, dez. - 1998.....	112
Figura 17.	Distribuição da percepção dos professores referente ao processo organizacional, UPF, dez. - 1998.....	116

Figura 18. Distribuição da percepção dos professores referente ao ambiente externo, UPF, dez. - 1998. ....	119
Figura 19. Distribuição dos itens na escala de percepção a respeito do modelo de administração da universidade, UPF, dez. - 1998. ....	122
Figura 20. Distribuição dos itens na escala de percepção a respeito da estrutura organizacional, UFP, dez. - 1998.....	123
Figura 21. Distribuição dos itens da escala de percepção a respeito do processo organizacional, UPF, dez. - 1998.....	124
Figura 22. Distribuição dos itens da escala de percepção a respeito do ambiente externo, UPF, dez. - 1998. ....	125
Figura 23. Distribuição do escore na escala de percepção própria do professor em relação à percepção do grupo, UPF, dez. - 1998.....	128
Figura 24. Distribuição de todos os itens da escala de percepção própria do professor, UPF, dez. - 1998.....	129
Figura 25. Distribuição de todos os itens da escala de percepção do grupo de professores, UPF, dez. - 1998.....	129
Figura 26. Distribuição dos itens da escala de percepção própria do professor referente à estrutura organizacional, UPF, dez. - 1998.....	130
Figura 27. Distribuição dos itens da escala de percepção do grupo referente à estrutura organizacional, UPF, dez. - 1998.....	130
Figura 28. Distribuição dos itens da escala de percepção própria do professor referente ao processo organizacional, UPF, dez. - 1998.....	131
Figura 29. Distribuição dos itens da escala de percepção do grupo referente ao processo organizacional, UPF, dez. - 1998.....	131
Figura 30. Distribuição dos itens na escala de percepção própria do professor referente ao ambiente externo, UPF, dez. - 1998. ....	132
Figura 31. Distribuição dos itens da escala de percepção do grupo referente ao ambiente externo, UPF, dez. - 1998.....	132
Figura 32. Correlação entre tempo de trabalho e os escores de estrutura, processo e ambiente externo, UPF, dez. - 1998. ....	139
Figura 33. Correlação entre tempo de cargo e os escores de estrutura, processo e ambiente externo, UPF, dez. - 1998.....	140
Figura 34. Correlação entre idade e os escores de estrutura, processo e ambiente externo, UPF, dez. - 1998.....	141
Figura 35. Correlação entre tempo de titulação e os escores de estrutura, processo e ambiente externo, UPF, dez. - 1998. ....	142

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Comparação dos esquemas de poder de Weber, French e Raven e Etzioni. ....	49
Tabela 2. Conceitos de liderança em diferentes tipos de sistemas .....	58
Tabela 3. Estratificação da população de professores da UPF, dez. - 1998. ....	77
Tabela 4. Número de professores por regime de trabalho da UPF, dez.- 1998.....	78
Tabela 5. Número de professores por categoria funcional da UPF. dez. - 1998. ....	78
Tabela 6. Número de professores por sexo da UPF, dez. - 1998.....	79
Tabela 7. Número de professores por titulação da UPF, dez. - 1998. ....	79
Tabela 8. Número de professores aposentados e não aposentados da UPF, dez. - 1998.....	80
Tabela 9. Número de professores por unidade da UPF, dez. - 1998. ....	80
Tabela 10. Estratificação da amostra de professores da UPF, dez. - 1998. ....	82
Tabela 11. Fatores e aspectos de investigação da percepção do professor.....	85
Tabela 12. Teste de análise da consistência interna dos itens do questionário segundo o coeficiente $\alpha$ de Cronbach. ....	110
Tabela 13. Descrição do escore total de percepção própria e do grupo. ....	126
Tabela 14. Comparação da média e do desvio-padrão nos itens da percepção do modelo de administração, UPF, dez. - 1998.....	127
Tabela 15. Descrição dos escores de percepção do modelo de administração em relação ao regime de trabalho, UPF, dez. - 1998. ....	133
Tabela 16. Teste de homogeneidade de variâncias (de Levenes) do regime de trabalho, UPF, dez. - 1998. ....	133
Tabela 17. Descrição dos escores de percepção do modelo de percepção em relação a categoria funcional, UPF, dez.- 1998. ....	134
Tabela 18. Teste de homogeneidade de variâncias (de Levenes) da categoria funcional, UPF, dez. - 1998. ....	134
Tabela 19. Descrição dos escores de percepção do modelo de administração em relação ao sexo, UPF, dez. - 1998. ....	135
Tabela 20. Teste de homogeneidade de variâncias (de Levenes) do sexo, UPF, dez. - 1998.	135
Tabela 21. Descrição dos escores de percepção do modelo de administração em relação ao tempo de titulação, UPF, dez. - 1998.....	135
Tabela 22. Teste de homogeneidade de variâncias (de Levenes) do tempo de titulação, UPF, dez. - 1998. ....	136
Tabela 23. Descrição dos escores de percepção do modelo de administração em relação ao cargo, UPF, dez. - 1998. ....	136

Tabela 24. Teste de homogeneidade de variâncias (de Levenes) do cargo, UPF, dez. - 1998. ....	136
Tabela 25. Descrição dos escores de percepção do modelo de administração em relação à área de formação, UPF, dez. - 1998.....	137
Tabela 26. Teste de homogeneidade de variâncias (de Levenes) da área de formação, UPF, dez. - 1998. ....	137
Tabela 27. Descrição dos escores de percepção do modelo de administração em relação ao local de trabalho, UPF, dez. - 1998. ....	138
Tabela 28. Teste de homogeneidade de variâncias (de Levenes) do local de trabalho, UPF, dez. - 1998. ....	138
Tabela 29. Coeficiente de correlação entre tempo de trabalho e os escores de estrutura, processo e ambiente externo, UPF, dez. - 1998.....	139
Tabela 30. Coeficiente de correlação entre o tempo de cargo e os escores de estrutura, processo e ambiente externo, UPF, dez. - 1998.....	139
Tabela 31. Coeficiente de correlação entre idade, estrutura, processo e ambiente externo, UPF, dez. - 1998.....	141
Tabela 32. Coeficiente de correlação entre tempo de titulação e os escores de estrutura, processo e ambiente externo, UPF, dez. - 1998.....	142

## RESUMO

O estudo desenvolvido teve como fim principal conhecer a forma como os professores da Universidade de Passo Fundo – UPF, localizada no estado do Rio Grande do Sul, percebem o modelo de administração da universidade e a sua organização universitária. Para isso, foram estabelecidos como objetivos específicos: identificar como os professores percebem a estrutura organizacional, o processo organizacional e o ambiente externo e traçar um perfil dos docentes, enfocando aspectos, como sexo, idade, área de formação, posição na carreira, titulação, tempo de trabalho, tempo de aposentadoria, ocupante de cargo de dirigente, carga horária e local de trabalho. A pesquisa é de natureza descritiva, do tipo exploratória, caracterizada pelo levantamento das variáveis através da aplicação de um questionário em uma amostra de 150 professores. A amostra foi retirada de uma população de 819 professores, (dezembro de 1998), divididos em cinco estratos, que formaram a amostra estratificada proporcional da população. O diferencial desta pesquisa está no fato de ter sido planejada e executada utilizando-se a tecnologia da estatística aplicada às ciências sociais, de enfoque psicométrico; na construção do instrumento de coleta de dados, foram seguidas as técnicas recomendadas por Nunnally (1978), Pasquali (1997) e Barbetta (1998). O instrumento foi validado subjetivamente por especialistas da área de conhecimento e, posteriormente, aplicado a um grupo-piloto. Os dados foram submetidos à validação dos construtos, ao teste de confiabilidade de Cronbach, à análise fatorial dos itens para validar a consistência interna dos itens, sendo validados para elaboração da escala da percepção baseada na escala de Likert. Além disso, exploraram-se variáveis encontradas em testes estatísticos de hipóteses e em testes estatísticos de correlação da percepção dos professores em relação aos fatores de investigação da estrutura organizacional, do processo organizacional e do ambiente externo da organização

universitária. Na tabulação dos dados, foram utilizadas a planilha Excel 5.0 e o software Statistica 5.0. Os resultados encaminham a discussão sobre o modelo atual de administração, podendo conduzir a ações organizacionais que visem à transformação da realidade da organização universitária.

## ABSTRACT

The developed study had as its main objective to know the form as the teachers of Passo Fundo University - UPF, located in the state of Rio Grande do Sul, notice the model of administration of the University and its organization. For that, it was established as specific objectives: to discover how the teachers notice the organizational structure, the organizational process and the external environment; and to trace a profile of the teachers focusing aspects, as sex, age, formation area, position in the career, degree, time of work, time of retirement, occupant of leader's position, hourly and local load of work. It is a descriptive research, exploratory type, characterized by the rising of the variables through the application of a questionnaire in a sample of 150 teachers. The sample was removed of a population of 819 teachers (December of 1998), it was divided in five strata, that formed the proportional extraction sample of the population. The differential of this research is the fact of having been drifted and executed using the technology of the statistics applied to the Social Sciences, of psychometrics focus; considering the construction of the instrument of data collection, it was followed the techniques recommended by Nunnally (1978), Pasquali (1997) and Barbetta (1998). The instrument was validated subjectively by specialists of the knowledge area and, later on, applied to a pilot group. The data were submitted to the validation of the constructs, to the test of reliability of Cronbach, to the factorial analysis of the items to validate the internal consistency of the items, and validated for the elaboration of the scale of the perception based on the scale of Likert. Besides, variables are explored found in statistical tests of hypotheses and in statistical tests of correlation of the teachers' perception in relation to the factors of investigation of the organizational structure, of the organizational process and of the external atmosphere of the University organization. In the tabulation of the data it was used Excel 5.0 and the

software Statistics 5.0. The results guide the discussion on the current model of administration and they could drive to organizational actions that seek for the transformation of the reality of the University organization.



## 1. INTRODUÇÃO

“Você conhece a sua empresa”? Essa é uma pergunta comum e óbvia no mundo empresarial, mas o será numa universidade? Será que o professor universitário conhece a sua organização? Conhece ou faz idéia de como seja o modelo de administração de sua universidade?

Morgan (1996) atenta para a pertinente observação interessante de que a organização é sempre determinada por imagens e idéias subjacentes e que os construtos de interpretação ou formas de encarar a realidade fornecem uma estrutura para a ação. Foi nessa perspectiva que se buscou conhecer a forma como os professores da Universidade de Passo Fundo - UPF percebem o modelo de administração da instituição, a imagem que fazem desse modelo de administração.

Para implementação da pesquisa, foram construídos construtos que identificam o arcabouço de uma administração universitária, fundamentados numa base conceitual que entrelaçou idéias de autores que tematizam enfoques organizacionais, dos quais se podem destacar Hall (1984), Champion (1985), Etzioni (1989), Katz e Kahn (1976), Schein (1982), Drucker (1995) e de autores que possuem vivência universitária ou estudaram formas de modelos de administração dessa natureza, como Baldrige (1982), Buarque (1994), Finger (1987, 1997), Meyer Jr. (1988), Marcovitch (1995), Valle (1986). Os construtos principais elaborados foram a Estrutura Organizacional, o Processo Organizacional e o Ambiente Externo, dentro dos quais foi pesquisada a percepção dos professores.

Para buscar um novo enfoque na discussão a respeito da administração das universidades, utilizou-se a estatística aplicada à psicometria como forma de discutir a percepção dos professores e estabelecer uma escala da percepção. Os resultados alcançados foram testados estatisticamente desde o planejamento da estratificação da população e estratificação proporcional da amostra, da construção dos construtos até a sua validação por de especialistas no assunto e realização dos testes de confiabilidade, fidedignidade e validade, os quais indicaram que os dados colhidos por meio do instrumento de coletas de dados são precisos e possuem o rigor estatístico necessários num trabalho científico. Propõe-se, com esse procedimento, uma análise que não se baseia unicamente por meio de processos descritivos, apresentado números em dados obtidos que indicam o que percebem os professores da universidade, pois, como diz Morgan, “o modo de encarar o fenômeno transforma a compreensão da natureza do fenômeno.” (1996, p. 346).

Neste estudo, busca-se, identificar e analisar a percepção que os professores possuem a respeito da universidade em que trabalham, que foi construída com base num modelo de administração desenvolvido e gerenciado unicamente por docentes da própria organização, sem a inclusão de outros profissionais.

Por fim, ressalta-se, que o termo percepção é empregado como ato ou efeito de perceber, de adquirir conhecimento, de compreender a universidade, não abordando os aspectos fisiológicos e psicológicos da percepção.

## **1.1. Tema e problema da pesquisa**

Uma série de tendências externas está afetando com enorme impacto a administração das empresas e, por que não, a administração das universidades brasileiras, que também são empresas. Na visão de Chagas (1967), a universidade, em certo sentido, deve ser considerada como verdadeira empresa, cuja finalidade é produzir ciência, técnica e cultura em geral. Por consequência, como toda empresa moderna, ela precisa racionalizar seu processo de produção para atingir o mais alto grau de eficiência e produtividade.

Há, entretanto, ainda muita resistência no meio acadêmico para aceitar ou adaptar esse conceito às universidades. Essas, para atingir os novos padrões, terão obrigatoriamente de reagir, quebrando paradigmas assumindo a responsabilidade de uma ininterrupta evolução qualitativa na forma de administrar a organização.

A nova necessidade competitiva mundial traz à tona o debate sobre os modelos de administração das universidades atuais assim como a publicação, pelo Ministério da Educação, dos conceitos obtidos pelos cursos das universidades acirra as discussões em torno desse aspecto e da qualidade do ensino de cada instituição. Para debater os modelos de administração universitária, torna-se necessário conhecer e discutir o seu funcionamento, tornando uma instituição como foco de pesquisa específica.

Nos últimos anos, a universidade tem solicitado trabalhos de diagnóstico organizacional para consultores ou empresas de consultoria que analisaram a situação atual do modelo de administração, mas, efetivamente, não se têm percebido avanços significativos. Nesse sentido, pode-se citar o trabalho de Diagnóstico da Estrutura e do Potencial Produtivo, da Consultoria Macroplan, realizado no ano de 1996, que apontou alguns indicadores deficientes no modo de funcionamento e das características organizacionais atuais da Universidade de Passo Fundo, como: “Lentidão e burocracia; Elevada centralização; Excesso e fragmentação das instâncias decisórias; Isolamento e feudalização das unidades; Elevado grau de politização.”

A participação em discussões internas sobre o funcionamento organizacional na Universidade de Passo Fundo - UPF é que despertou o interesse de realizar um estudo com o objetivo de levantar a percepção dos professores a respeito do seu modelo de administração da universidade. Como os professores da UPF, que são os gestores da estrutura, do processo e, ao mesmo tempo, seus próprios dirigentes, percebem a sua própria organização? E, como diz Drucker (1995) sobre a missão da empresa, os professores conhecem a missão, os objetivos da sua universidade?

O presente estudo insere-se na área da Teoria das Organizações, enfocando fundamentalmente o nível organizacional; para tanto, far-se-á uma análise organizacional com base na percepção dos professores, tendo como norteador o seguinte problema de pesquisa:

## **“Qual é a percepção dos professores do modelo de administração da Universidade de Passo Fundo?”**

### **1.2. Justificativa teórica e prática**

Este trabalho tem como enfoque teórico realizar uma análise organizacional através da percepção que os professores têm da estrutura, dos processos organizacionais e do ambiente externo que envolvem a administração de uma universidade.

Considerando-se que a Universidade de Passo Fundo foi construída e desenvolvida pelos seus próprios professores, busca-se conhecer como eles avaliam e percebem o seu modelo de administração, pois todos os cargos universitários, tanto da administração como acadêmicos, são ocupados exclusivamente pelos docentes. Além disso, pelos levantamentos realizados até o presente momento, a universidade ainda não foi contemplado, com um estudo que abordasse aspectos da percepção dos professores a cerca da organização universitária, através de uma metodologia quantitativa que a caracterize por meio de escores.

Em termos práticos, os resultados da pesquisa podem oferecer elementos e subsídios para a compreensão do modelo de administração universitária e propiciar novas informações para discussão e aperfeiçoamento das formas de gestão, fortalecendo os aspectos positivos e avaliando as dificuldades de desempenho organizacional. Como diz acertadamente Drucker (1995), para fazer frente às mudanças da sociedade, é necessário repensar a si mesmo; por isso, pretende-se que este trabalho seja uma contribuição para que se possa alavancar o repensar da instituição – foco da pesquisa – a UPF.

É importante ressaltar que a metodologia desenvolvida nesta pesquisa busca abrir novos veios de discussão, por meio da estatística aplicada às ciências sociais como uma alternativa para avaliar ou, como diz Pasquali (1997), *medir* os fenômenos do

comportamento humano com instrumentos de confiabilidade que permitam validá-los e discuti-los do ponto de vista da psicometria, e não somente com base em fatos descritivos.

## **1.2. Objetivos do estudo**

Este estudo visa, em termos gerais, conhecer qual é a percepção dos professores do modelo de administração da Universidade de Passo Fundo.

Num sentido mais específico espera-se:

- identificar o perfil dos professores em relação a sua percepção da universidade considerando os diferentes aspectos sexo, idade, área de conhecimento, posição de carreira, titulação, tempo de trabalho, tempo de aposentadoria, ocupante de cargo de dirigente, carga horária e local de trabalho;
- conhecer a percepção dos professores a respeito da Estrutura Organizacional da universidade;
- conhecer como os professores percebem o Processo Organizacional da universidade;
- conhecer como os professores percebem o relacionamento da Universidade com a Comunidade Externa.

O conhecimento da percepção dos professores acerca do modelo de administração da universidade constitui-se numa ferramenta-suporte para uma análise organizacional da estrutura e dos processos que a instituição desenvolve, visando atingir os seus objetivos. Como concebe Champion (1985), o estudo dos modelos organizacionais permite a compreensão de diferentes dimensões, a que podem ampliar o discernimento em relação aos problemas das organizações. No caso deste estudo, permite, com base na percepção dos professores, analisar a universidade como organização em sua estrutura, processos organizacionais, bem como na sua relação com a comunidade externa.

## 2. BASE CONCEITUAL

Os indivíduos interagem dentro de uma organização. Na concepção de Hall (1984), os padrões dessa interação não surgem simplesmente, mas são resultados da forma de estruturação de relacionamento imposta pela própria organização. Weber (1979) refere que as organizações efetuam atividades intencionais com objetivos específicos, por isso transcendem a vida de seus membros e possuem metas, ou seja, estão imbuídas de “atividades intencionais”. Isso significa que as organizações se destinam a fazer alguma coisa.

Blau e Scott (1977) entendem que as organizações são definidas como coletividades, sendo estabelecidas para a consecução de objetivos relativamente específicos numa base mais ou menos contínua. Segundo os autores, elas também incluem fronteiras relativamente fixas, uma ordem normativa, posições de autoridade, um sistema de comunicações e um sistema de incentivos, os quais permitem aos diversos participantes trabalharem juntos na consecução dos objetivos comuns.

Para melhor compreender uma organização, é possível utilizar o modelo sistêmico. Nesse sentido, Katz e Kahn (1970, p. 32) conceituam: “As organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos, porque o *input* de energias e a conversão do *output* em novo *input* de energia consiste em transações entre a organização e seu meio ambiente.” Com base nessa definição, pode-se entender por “sistema aberto” um conjunto de partes inter-relacionadas que funcionam dentro de um ambiente, do qual recebem provisões (*input*) e no qual lançam produtos (*output*), sendo capazes de reajustar constantemente seu funcionamento.

## 2.1. A natureza das organizações

Com objetivo de compreensão da organização, inicia-se com a definição de Etzioni:

*As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Incluem-se as corporações, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas e as prisões; excluem-se as tribos, as classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos, e as famílias. As organizações caracterizam-se por: 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência; 3) substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para as suas tarefas. A organização também pode recombina seu pessoal, através de transferência e promoções. (1989, p.3)*

O autor, como se vê, considera que as organizações controlam sua natureza e seu destino mais que qualquer outro agrupamento social. Também entende ser possível reservar a palavra *organização* para nomear unidades planejadas e intencionalmente estruturadas com o propósito de atingir objetivos específicos. Tais objetivos diferem dos pessoais, na organização, o objetivo centra-se na situação futura que ela, como coletividade, procura atingir.

Weber (1979), por sua vez, distingue o “grupo empresarial” de outras formas de organização social. Para o autor, as organizações envolvem relacionamentos sociais dentro delas, com fronteiras limitadas, e não o simples contato de pessoas como num encontro casual, ou seja, as pessoas interagem dentro de uma estrutura imposta pela própria organização e com a idéia de ordem que a diferencia de outras entidades sociais. Igualmente, acrescenta à natureza da organização uma hierarquia de autoridade e uma divisão de trabalho para a realização de suas funções, com atividades intencionais que se destinam a fazer alguma coisa, além de transcenderem a vida de seus membros.

Numa tentativa de construir uma definição, Hall apresenta o seguinte: “Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos.” (1982, p. 23).

Como todas as definições, as apresentadas não são completas, mas são uma maneira de entender e ter visão de quanto as organizações são entidades complexas, que podem ser afetadas por diversos fatores que compõem o seu ambiente interno e externo. Entre esses, salienta-se que uma organização precisa fazer sentido para as pessoas, o que, para Koontz e O'Donnel (1989, p. 175), só ocorre quando incorpora “objetivos verificáveis; uma concepção clara da principal atividade envolvida; e uma área de arbítrio ou de autoridade bem depreendida.” Os autores entendem que a estrutura organizacional deve ser clarificada para que todos os seus integrantes saibam quem deve fazer o quê, quem é responsável pelos resultados e pela remoção dos empecilhos e incertezas das atribuições; também, que exista uma rede de comunicação no processo decisório que sirva de apoio para que a organização alcance os seus objetivos empresariais, o que passa fundamentalmente pela cooperação mútua. Tal cooperação só é possível se existir alguma espécie de estrutura organizacional.

## **2.2. A universidade como organização**

Pode a universidade ser considerada uma organização? A pergunta que Romero (1988) lança é pertinente, e ele mesmo esboça quatro requisitos que podem caracterizar a universidade como organização:

- a) primeiramente, a universidade se caracteriza pela diversidade de fins (ensino, pesquisa e serviços) cujos objetivos e atividades próprias não são fáceis de separar do processo produtivo universitário
- b) em segundo lugar, aparece a faceta da mensurabilidade limitada, ou seja, as medidas de desempenho pelas quais só é possível aferir os objetivos parcialmente, além de



nem sempre a quantificação ser alcançada numa perspectiva de planejamento, sob o ponto de vista temporal;

- c) o terceiro aspecto é a mistura de autonomia e dependência nas relações da universidade com a sociedade, pois, de um lado, dela depende legal e economicamente e, por outro, de certa maneira, resguarda-se em função do prestígio e da importância que assume na sociedade;
- d) o quarto aspecto salientado é “a relativa difusão de autoridade que por força da própria autonomia da instituição, funciona através de zonas de poder e influência que parcialmente se sobrepõem: verifica-se por vezes uma multiplicidade de centros de iniciativa e decisão que escapam a um poder central.” ( Romero, 1988, p. 22).

Cabe salientar ainda, na ótica do autor, a fragmentação interna, caracterizada por uma elevada autonomia de profissionais, pela especialização, pelas atividades concentradas em disciplinas, de tal forma que um especialista pode ter mais afinidade com especialistas de outras universidades do que com a sua própria. Dessa forma, é possível considerar a universidade como uma organização não só única, mas intrinsecamente complexa.

Outros autores, como Baldrige (1982), Birbaum (1988), Hall (1984), Finger (1997), Meyer Jr. (1988), analisam e estudam a universidade como organização, no entanto destacam-na pelas suas particularidades especiais e pelas características comuns às empresas, que são as seguintes: a) a necessidade de interagir, de forma eficiente, com o ambiente, gerando recursos necessários para cumprir a missão da organização e satisfazendo os seus usuários; b) a necessidade de estabelecer uma missão e de definir objetivos para a organização.

Até aqui já é possível inferir que a universidade não difere muito das empresas em qualquer área, exceto na missão específica. Não difere no que diz respeito ao trabalho e aos encargos dos dirigentes, ao planejamento e à estrutura da organização contudo, é essencialmente diferente daquelas nos seus “negócios”, segundo Maiochi (1997), pois ela se diferencia na finalidade, nos valores e na sua contribuição para com a sociedade.

Finger (1997) chama a atenção para os novos desafios que, em breve as organizações universitárias enfrentarão, não somente as públicas, mas também as privadas:

- a) maior autonomia das universidades públicas;

- b) a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional;
- c) os problemas do preço, econômico ou social, que podem crescer ainda mais, exercendo uma pressão por mais eficiência;
- d) as instituições universitárias necessitam ser mais profissionais, improvisar menos, pois as improvisações custam caro. Além disso, os problemas sentidos nas demais organizações com clientes, qualidade, novos desenhos de produtos e uso de novas tecnologias nos processos deverão provocar novos impactos nas organizações educacionais.

Outra característica da organização universitária é apontada por Buarque (1994): é a aversão da maioria dos professores à função administrativa. Sobre isso, diz o autor:

*Parte dos professores, no entanto, não leva a sério a importância dessas funções e não cumpre as normas e prazos com a seriedade necessária. Muitos nem ao menos aceitam ocupar funções administrativas e sentem-se descomprometidos com tudo que se relacione à administração, limitando-se a exercer o direito da reclamação. Agindo assim, estes professores impedem o funcionamento eficiente da administração... A universidade fica prisioneira de sua própria indefinição. (1994, p. 81).*

### 2.3. A estrutura das organizações

Abordando a estrutura e o processo de uma organização, Kast e Rosenzweig (1992, p. 190) conceituam a estrutura como “o padrão estabelecido para as relações entre os membros ou partes da organização... e processo é uma transformação dinâmica na energia-matéria ou informação desse sistema, no decorrer do tempo.” No ponto de vista dos autores, estrutura e processo são aspectos da organização que estão relacionados reciprocamente, não sendo opostos. Num sentido mais amplo, os conceitos de estrutura e de processo podem ser vistos, respectivamente, como os aspectos estáticos (estrutura) e dinâmicos (processos) da organização.

Hall (1984), ao analisar a estrutura das organizações, considera que, em sua maioria, elas possuem objetivos múltiplos, que tendem a ser contraditórios, e apresentam problemas, tais como qualidade *versus* quantidade, ensino *versus* pesquisa, os quais fazem

parte da sua estrutura. Nesse sentido, Hall refere que a estrutura atende a três funções básicas, a saber:

*Em primeiro lugar, as estruturas tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais. Em segundo lugar, as estruturas se destinam a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização. Impõem-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso. Em terceiro lugar, as estruturas são os contextos em que o poder é exercido (as estruturas também estabelecem ou determinam quais as posições têm poder sobre quais outras), onde as decisões são tomadas (o fluxo de informação que entra numa decisão é basicamente determinado pela estrutura) e onde são executados as atividades das organizações. (1984, p. 38).*

Assim, segundo o autor, as características estruturais e as características individuais interagem, como também essa interação faz acontecer e produzir os acontecimentos dentro das organizações. Contudo, essa produção e acontecimentos não são uniformes; existem diferenças estruturais em função da hierarquia, departamentos e divisões. Igualmente, existe uma variação intra-organizacional, tanto através das unidades de trabalho como no sentido ascendente ou descendente da hierarquia.

Por sua vez, Bowditch e Buono (1992, p. 166 ) entendem, no sentido formal, que as organizações possuem quatro características essenciais: “Entidades sociais, Dirigidas para metas, Sistema de atividade deliberadamente estruturadas e Limite identificável.” Como entidades sociais, são organizações compostas de pessoas e grupos de pessoas que interagem entre si, buscando atingir as funções essenciais do empreendimento. Como organizações, elas existem para um propósito Mesmo que as pessoas que as integrem possam ter metas diferentes, as organizações existem para atingir um certo fim, (Bowditch e Buono, 1992).

Quanto ao sistema de atividade estruturado, esse é caracterizado por diversos mecanismos que coordenam e dirigirem grupos e departamentos separados, com a intenção de atingir certa eficiência no processo de trabalho. Bowditch e Buono (1992) também indicam que as organizações são sistemas abertos e afetados por forças externas, cada uma possuindo um limite que identifica os elementos internos e externos, o qual se baseia no

processo de *input-transformação-output*, que liga a organização aos outros sistemas. Embora a noção de limite seja questionável, as organizações têm limites identificáveis, pois as pessoas reunidas numa empresa se tornam uma entidade social distinta das outras empresas.

Para efetuar uma análise organizacional, é por demais importante, segundo Hall, que se levem em consideração “as contradições” existentes nas organizações. Dessa forma, é problemático estabelecer um conceito global de eficácia para as organizações: “Um modelo de contradição da eficácia irá considerar as organizações como mais ou menos eficazes com relação à variedade de metas que elas buscam atingir, à variedade de constituintes dentro e fora da organização – façam eles parte ou não do processo decisório – e à variedade de intervalos de tempo através dos quais a eficácia é avaliada”. (1984, p. 192). O autor, ainda destaca que as organizações podem ser eficazes em alguns aspectos de suas atividades e, em outros, um pouco menos, tudo isso como consequência de possuírem metas múltiplas e conflitantes. Assim, o modelo da contradição é uma das constituintes da organização.

O modelo de eficácia segundo as metas foi definido de forma simples por Etzioni (1989, p. 7) como: “As organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos; sua razão de ser é de servir a esses objetivos”. Nesse aspecto, porém Hall (1984) aponta uma problemática: a complexidade que ocorre na maioria das organizações, as quais têm metas múltiplas e frequentemente conflitantes. Assim, a diversidade cultural, a multiplicidade e a incompatibilidade são dados presentes nas organizações, que podem tornar o uso de metas um modelo difícil de ser utilizado, ainda que não inviável.

Nessa perspectiva, o autor considera que as metas servem de restrição à tomada de decisão, posto que são criações isoladas ou coletivas dos indivíduos que integram a organização e também que servem de padrão para avaliação das ações coletivas: “O ponto importante é que a meta de qualquer organização é uma abstração derivada dos desejos dos membros e das pressões provenientes do ambiente e do sistema interno”. (Hall 1984, p. 199).

As metas representam os valores dos membros da organização, que se refletem, segundo o autor, nos objetivos gerais da organização, por meio de atos oficiais, ou das declarações

dos seus integrantes, tanto como executivos quanto na execução das metas operacionais que se desenvolvem através de padrões contínuos de interação dentro das organizações.

Os fatores que podem afetar a estrutura das metas são as relações competitivas, de negociação, cooptativas e de coalizão com o ambiente, (Hall, 1984). Porém, não somente essas circunstâncias; também as alterações organizacionais internas podem afetar as metas. Um dos aspectos apontados, são as coalizões de poder que acontecem dentro da organização, também em razão de decisões internas. Outro fator importante é que “a fonte final das mudanças nas metas encontra-se fora da organização e envolve pressões indiretas por parte do ambiente. As condições podem alterar-se. Os avanços tecnológicos precisam ser absorvidos. Os valores se alteram. As metas organizacionais se adaptam a essas condições ambientais.” (Hall 1984, p. 201).

Um dos exemplos dessa mudança são as universidades que mudam suas metas em virtude da alteração demográfica da população, visto que já não existe um incremento crescente de pessoas jovens, mas o aumento da população idosa. Esse fato leva as universidades a incluírem em seus programas educacionais as pessoas mais velhas. Para Hall (1984), o ambiente pode desempenhar um papel indireto, mas decisivo na determinação das metas.

Já, na visão de Campbell, o modelo de metas sugere que uma organização é eficaz na medida em que atinge seus objetivos. Afirma o autor:

*A visão centrada nas metas faz uma pressuposição razoavelmente explícita de que a organização está nas mãos de um conjunto racional de pessoas responsáveis. Além disso, essas metas são suficientemente pouco numerosas para serem manejáveis e podem ser suficientemente bem definidas para que sejam compreendidas. Dado que as metas podem ser identificadas desse modo, deveria ser possível planejar as melhores estratégias administrativas para atingi-las. Dentro dessa orientação, o modo de avaliar a eficácia organizacional consistiria em desenvolver medidas de critérios para avaliar quão bem as metas estão sendo alcançadas. (apud Hall, 1984, p. 201).*

Por outro lado, a situação não é tão simples assim, em razão da multiplicidade das metas organizacionais, como também do fato de as diferentes unidades poderem desenvolver suas próprias metas. Nesse enfoque, segundo Hall (1984), enquadram-se as

universidades, que têm metas muito genéricas de ampliar o volume de conhecimento úteis. Em função da dimensão temporal das metas, elas devem ser consideradas a curto ou a longo prazo. No caso das universidades, é ponderável a utilização de avaliação de desempenho a mais longo prazo, conforme Hannan e Freeman (apud Hall, 1984).

Ainda, é de suma importância distinguir entre as metas estabelecidas para motivar ou direcionar o comportamento dos integrantes da organização e as metas para estabelecer critérios de avaliação do comportamento dos integrantes de toda a organização. Referentemente à avaliação da eficácia organizacional, Hall (1984, p. 204) observa que “a eficácia está nos olhos e na mente de quem vê, com a importante característica de que alguns dos que olham são mais poderosos do que os outros”. Mesmo assim, o autor sugere que a eficácia seja abordada com plena consciência das contradições que são inerentes às organizações.

Simon (1979) apresenta o modelo de decisão como uma das formas de definir as organizações que possuem estruturas decisórias, e sugerindo que as suas várias dimensões, como a hierarquia de autoridade, a divisão do trabalho e a especialização de tarefas, destinam-se a aumentar a racionalidade da tomada de decisão. Nesse sentido, o modelo de decisão, segundo Champion (1985), enfatiza a qualidade das decisões tomadas para atingir as metas, ao passo que o modelo de meta busca qualquer dimensão organizacional que se relaciona com a meta.

Para Champion (1985), tanto o modelo de decisão como o modelo de meta supõem uma disposição organizacional estática, não considerando os fatores externos, além de os processos interpessoais não receberem um tratamento adequado, principalmente no modelo de decisão.

Outro modelo conhecido é a chamada “escola de relações humanas”, formulada por Elton Mayo na década de 1920, como uma resposta aos modelos organizacionais que focalizavam os fatores racionais, presumindo que os seres humanos executavam tarefas sem emoção. (Champion, 1985). O mesmo autor considera, por outro lado, que o modelo de relações humanas dá ênfase excessiva à importância dos fatores sociais, pois preconiza as relações harmoniosas entre superior-subordinado e as associações entre grupos de trabalho como meio de promover o progresso final da organização.

No tocante à estrutura organizacional, Bowditch e Buono (1992) indicam que ela pode ser enfocada em três dimensões básicas: complexidade, formalização e centralização. Esse enfoque, para os autores, pode ser concebido como um contínuo, podendo as estruturas ser comparadas com base em seus *graus* de complexidade, formalização e centralização.

Champion (1985) apresenta um enfoque um pouco diferenciado do concebido por esses autores para abordar a estrutura organizacional, o qual abrange as seguintes variáveis: tamanho, complexidade e formalização. No entanto, diante da complexidade das organizações, não deixa de reconhecer o fator da centralização e descentralização como uma das variáveis de análise da estrutura organizacional.

Por fim, é interessante observar o que Druker entende por estrutura organizacional:

*A melhor das estruturas não será capaz de assegurar qualquer resultado ou desempenho, mas a estrutura errada garante o mau desempenho. Tudo que ela gera são atritos e frustrações. A organização errada realça os pontos que não devem ser realçados, aprofunda as disputas desimportantes e levanta tempestades sobre questões triviais. Ela salienta as deficiências, em vez das virtudes. A estrutura organizacional correta, portanto, é pré-requisito para o bom desempenho. ( 1977, p. 555).*

Portanto, para o autor, a estrutura organizacional precisa ser bem dimensionada e estruturada para que possa ter um desempenho adequado.

### 2.3.1. Complexidade

No item complexidade das organizações Hall alerta que “a eficácia não é atingida por se seguir um dado modelo organizacional... em outras palavras, não existe nenhum modo melhor de organizar-se com o objetivo de atingir as metas extremamente variáveis das organizações dentro de um ambiente altamente diversificado.” (1984, p. 64). O autor entende que tal complexidade produz efeitos profundos sobre o comportamento de seus integrantes, sobre a estrutura, os processos internos e as relações com seu ambiente. Além

disso, os graus elevados de complexidade acarretam problemas de coordenação, de controle e comunicação para as organizações.

No entender de Bowditch e Buono (1992), quanto mais complexa for uma estrutura organizacional, maior será a necessidade de mecanismos de controle diretos e indiretos, que sugere que os gerentes precisam dedicar mais tempo às necessidades de comunicação, coordenação e controle.

Especificamente na abordagem da complexidade das universidades, Hall (1984) refere que elas possuem inúmeras divisões e departamentos de especialidades acadêmicas, bem como divisões administrativas; também são compostas por uma hierarquia extensa que inclui reitor, vice-reitores, diretores, assistentes e membros de diversos níveis administrativos. Em vista de todos esses padrões, o autor entende que se trata de uma organização complexa e que se caracteriza por enfrentar dificuldades de coordenação e de controle sobre suas múltiplas atividades. A complexidade da universidade pode ser enfocada na perspectiva da diferenciação horizontal, da diferenciação vertical e da dispersão espacial.

No tocante às organizações acadêmicas, universidades, essas se diferenciam das demais e, talvez, sejam as que mais problemas apresentam para sua análise. Baldrige (1971) é um dos pesquisadores que mais tem estudado a universidade como organização, indicando as linhas gerais dessa complexidade e caracterizando-a como organização atípica pelas seguintes razões:

1. *Ambigüidade de objetivos: os objetivos organizacionais são vagos e difusos;*
2. *Clientela especial: alunos com necessidades específicas e diversificadas demandando participação no processo decisório;*
3. *Tecnologia problemática: utilização de uma variedade de métodos, técnicas e processo (múltipla tecnologia) para atender a uma clientela especial;*
4. *Profissionalismo: utilização de profissionais que desenvolvem funções não rotinizáveis, gozando de autonomia no trabalho e manifestando dupla lealdade: a) à profissão a qual pertencem, e b) à organização para a qual trabalham;*
5. *Vulnerabilidade ao ambiente: sensibilidade a fatores ambientais externos que poderá afetar a sistemática e padrões da administração universitária. (Baldrige apud Meyer Jr., 1988, p. 61).*



Além dessas características de atipicidade, o autor acrescenta outras facetas que contribuem para aumentar a complexidade da organização universitária, tais como:

- a) a natureza política que predomina nas decisões;*
- b) a existência de uma estrutura fragmentada e descentralizada, onde as decisões estão diluídas em órgãos colegiados;*
- c) a dificuldade de se mensurar os produtos resultantes da ação organizacional e;*
- d) a ausência de padrões de performance e compromissos com resultado. (Meyer Jr., 1988, p. 61).*

Portanto, nenhum administrador poderá gerir uma universidade sem que conheça as suas características próprias e a especificidade que a identificam como uma organização com particularidades especiais.

### 2.3.2. Formalização

Na abordagem de outro aspecto da estrutura organizacional, a formalização, Hall (1984) a identifica como a principal variável estrutural para o indivíduo, pois o comportamento da pessoa é afetado pelo grau de formalização da organização, ou seja pelas normas e procedimentos que regulam as atividades, tarefas e o seu trabalho. Nesse sentido, Kast e Rosenzweig (1992) consideram que a organização formal é a estrutura planejada e que representa a tentativa deliberada de estabelecer relações padronizadas entre os integrantes como forma de atingir os objetivos de maneira eficiente.

Uma das definições mais elaboradas de formalização é dada por Hall, Haas e Johnson:

- 1) Desempenho de papéis: a) o grau em que as posições na organização são concretamente definidas; e b) a presença ou ausência de descrições de cargo por escrito. 2) Relações de autoridade: a) o grau em que a estrutura de autoridade é formalizada (definição clara da hierarquia de autoridade); e b) a extensão em que a estrutura de autoridade é formalizada por escrito. 3) Comunicações: a) a ênfase em comunicações escritas; e b) o grau de ênfase do processo de comunicação na passagem através dos canais. 4) Normas e Sanções: a)*

*a quantidade de regras e políticas escritas; b) o grau em que as penalidades para violações às regras estão claramente estipuladas; e c) a extensão em que as penalidades por violações a regras são codificadas por escrito. 5) Procedimentos: a) o grau de formalização de programas de orientação para novos membros (socialização sistemática para todos os novos entrantes); e b) o grau de formalização de programas de treinamento em serviço para novos membros (socialização sistemática dos novos membros). (apud Champion, 1985, p. 83).*

Algumas organizações podem estabelecer normas altamente restritivas ou até extremamente vagas. A formalização extrema pode, por exemplo, acontecer numa linha de montagem, em que operações simples são altamente formalizadas e cada peça deve receber o mesmo tratamento, não podendo haver variações. Essa formalização, segundo Kast e Rosenzweig (1992), aparece tipicamente nos organogramas, manuais organizacionais, nas descrição de cargos e outros documentos formalizados das organizações.

Já, no outro extremo, estaria a formalização mínima, em que, em alguns casos, nenhum procedimento foi elaborado. Em tais situações, os membros da organização podem adotar os seus próprios critérios para decidir o que fazer. Nesse aspecto, Kast e Rosenzweig (1992, p. 191) conceituam como características de *organização não-formal* os aspectos que brotam de forma espontânea das atividades e interações exercidas pelos integrantes da organização. Para os autores, essas relações não-formais são vitais para o funcionamento da organização, pois é comum o surgimento espontâneo de grupos que contribuem para o desempenho global. Muitas vezes, por exemplo, a reação formal da organização é lenta no enfrentamento das questões de alterações tecnológicas; por isso, podem surgir as iniciativas de relações informais para fazer frente aos novos problemas, antes mesmo que haja a estruturação formal da organização. Por outro lado, também existe o risco de a organização informal agir de forma a prejudicar o atingimento das metas, como, por exemplo, no caso de boicotes, diminuição no ritmo de trabalho.

Mintzberg (1995), analisando as formas como as organizações se estruturam em face das contingências que enfrentam, propõe uma classificação de acordo com as três características organizacionais: a) estrutura simples; b) burocracia profissional; c) forma departamentalizada.

De acordo com essa tipologia, na visão de Maiochi (1997), a universidade pode ser analisada sob o aspecto da burocracia profissional, ou como organização departamentalizada, uma vez que há nela coexistência de órgãos de pesquisa com tecnologia sofisticada e órgãos altamente burocratizados, sendo sua estrutura variável e dependente do tipo de trabalho em execução.

Para se obter uma visão a respeito das estruturas de universidade, Romero (1988) e Maiochi (1997) sintetizam os modelos da seguinte forma:

O modelo de faculdades se caracteriza por agrupamento de unidades de ensino e pesquisa com pessoal e patrimônio próprios e a título definitivo; tendência monodisciplinar; coordenação dos cursos por um órgão colegial (em que podem participar várias faculdades), mas com independência de cada um e até em cada matéria; nas funções de investigação, as unidades são completamente autônomas; igualmente no que diz respeito às funções de serviço à comunidade.

Esse modelo desenvolve os seguintes inconvenientes: pouco adaptável a cursos ou investigação indisciplinar (a não ser pela criação de novas faculdades); fraca interação; constituem feudos; tempo longo de resposta. Mas, também, por outro lado apresenta a vantagem da descentralização implícita dentro da própria universidade.

O modelo de departamentos se caracteriza por unidades com funções de ensino e de investigação em ramos de conhecimento afins, com pessoal e patrimônio próprio e a título definitivo; cada unidade pode ser monodisciplinar ou interdisciplinar; nos cursos podem participar vários departamentos, sendo a coordenação assegurada por um órgão colegial; nas funções de investigação, os departamentos são completamente autônomos; da mesma forma, são autônomos nas funções de serviço à comunidade, podendo haver departamentos com essa missão específica.

Esse modelo apresenta algumas inconveniências como tendência para a marginalização da função de ensino ou investigação; embora menos rígida, apresenta dificuldades iguais às do modelo de faculdades para ações interdisciplinares (ensino, investigação ou serviço); cursos muito especializados ou deficientemente integrados; tendência para o feudo; utilização inadequada dos recursos humanos e materiais. No entanto, apresenta as

vantagens de maior motivação, pois congrega um grupo de saber a que pode aliar interdisciplinaridade interna; organização mais simples.

O modelo de grupos de projetos se caracteriza por ocorrer a separação das malhas de ensino, investigação e serviço, embora sejam conservadas as estruturas do modelo departamental; agrupamento das atividades por projetos com objetivos bem definidos e delimitados. Ocorrem projetos de ensino (cursos), projetos de investigação (temas de investigação) e projetos de serviços (ações no exterior); os projetos utilizam uma infraestrutura comum; a mesma pessoa pode participar em vários projetos; os projetos permitem todos os tipos de evolução; facultam à participação de externos.

Esse modelo de grupo de projetos pode desenvolver os inconvenientes de sensação de desalojamento; perigo de degenerescência; complexidade de organização; possível limite físico na dimensão. De outra forma, pode desenvolver as vantagens da flexibilidade; máxima utilização dos recursos; adaptável às ações interdisciplinares; mantém equilíbrio entre ensino e investigação.

Pelas exposições de Finger (1997) e Maiochi (1997), é possível estruturar a administração universitária em três níveis:

- 1 – Administração superior – onde se encontram os conselho superiores (universitário, curadores, ensino, pesquisa e extensão) responsáveis pela diretrizes, organização e implementação das decisões. Também se incluem nesta estrutura o reitor, vice-reitor, pró-reitores e os respectivos órgãos de apoio;
- 2 – Administração acadêmica – onde se localizam a direção dos centros, faculdades, escolas, institutos, chefias de departamentos e coordenadores de cursos;
- 3 – Administração da atividade-meio – estruturas que desenvolvem atividades não instrucionais e que servem de apoio à área-fim da organização (departamento de recursos humanos, departamento financeiro, departamento de materiais, entre outros).

Em vista dessa estrutura, Buarque (1994) entende que a falta de confiança impede a administração de livrar-se do emaranhado de normas, regulamentos, papéis, assinaturas, o que prejudica a flexibilidade e emperra o funcionamento e grande parte do poder de criação das universidades.

### 2.3.3. Centralização

Outra característica da estrutura da organização é a centralização no que se refere à distribuição do poder, que é constitutiva no sentido de que gera outras ações – as pessoas atendem às normas e decisões organizacionais. Para Champion (1985), a centralização significa o poder dado às subunidades organizacionais (departamentos ou unidades operacionais separadas), o qual poderia ser retido pela hierarquia central ao invés de ser distribuído às subunidades.

Segundo Hall (1984), quanto maior é o número de pessoas participantes, menor é a centralização na organização. Já, quando as decisões são tomadas hierarquicamente, caracteriza-se a forma centralizada das decisões; assim, uma unidade descentralizada implica que a fonte do processo decisório foi delegada aos executivos de linha. Quanto mais centralizadas são as avaliações e as decisões, mais de evidencia que não há confiança em relação as pessoas de níveis mais abaixo para que tomem decisões. Dessa forma, os membros da organização não conseguem desempenhar as suas atividades de maneira mais autônoma. Por outro lado, o grau de centralização nas organizações constitui uma indicação de como ela trata os seus membros: “A centralização elevada implica a pressuposição de que os membros precisam de um controle estrito seja de quem for; a baixa formalização sugere que os membros podem dirigir a si próprios.” (Hall, 1984, p.89).

Nesse sentido, também Etzioni (1989) reforça a idéia de que as organizações centralizadas permitem pouca experimentação local e uma menor flexibilidade da unidade de trabalho, embora possam desenvolver um melhor padrão de relações de trabalho. Hampton (1990), por sua vez, entende que, quando a autoridade e as decisões encontram-se no topo da organização, esse processo chama-se *centralização* e, quando a autoridade e as decisões se dispersam ao longo dos níveis mais baixos, o processo chama-se *descentralização*. Blau e Scott (1977) também usam a descentralização no sentido de delegação de responsabilidades da administração superior a administradores intermediários na mesma sede ou de escritórios locais.

Stoner e Freeman (1995) entendem que, na descentralização, ocorre a delegação de poder e autoridade dos níveis mais altos para os níveis mais baixos da organização, freqüentemente conseguida por meio da criação de pequenas unidades organizacionais independentes.

A discussão sobre a centralização ou da descentralização do poder de decisão nas universidades adquire uma conotação especializada. Para Maiochi (1997) e Ribeiro (1977), a teoria dos “centros de decisão” encontra lugar para aplicação na administração universitária talvez como em nenhum outro setor de atividade. A universidade é, em si, um conjunto de centros de decisão, representada ora pelos colegiados, ora pelos departamentos ou coordenadores nos pontos estratégicos do processo decisório. Na compreensão dos autores, a tendência da administração universitária, mais que qualquer outra organização, é de apoiar-se em centros de decisões em todos os níveis do sistema universitário.

#### **2.3.4. Planejamento**

Planejar significa que os administradores de uma organização pensam antecipadamente em seus objetivos e ações Stoner e Freemann (1985), afirmam que são atos baseados em algum método ou plano que fornecem à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los. Nesse sentido, Ackoff citado por Castro (1988), refere que o planejamento estratégico caracterizar-se por:

- definição da missão da organização;
- tomada de decisões com implicações de longo prazo;
- participação de todos os dirigentes da organização no processo de delineamento dos planos;
- impactação do todo da organização;
- definição dos fins da organização, dos meios para atingir os objetivos, com acompanhamento da execução e controle de implementação, a ponto de implicar a redefinição e/ou reestruturação da própria organização.

De outra forma, Castro (1988, p. 36) refere que “quem não sabe para a onde ir, também nunca saberá se lá chegou”; por isso, a missão ou o objetivo geral da organização, segundo o autor, é a razão de sua existência. A definição da missão deve ser o enunciado, em termos gerais, do seu campo de atividade, refletindo a sua finalidade histórica e sistema de valores. Para confirmar esse ponto de vista, Robert Cope refere a proposta de uma missão de universidade:

*Uma formulação adequada da missão de uma universidade deve contemplar sua tradição, um enunciado do seu propósito fundamental, uma declaração, de princípios sobre a sua atitude para com o ensino, a investigação e/ou o serviço à comunidade, uma declaração sobre a filosofia da educação, sobre as disciplinas científicas oferecidas, uma disposição sobre o estilo ou tipo de gestão e direção, etc. (apud Castro, 1988, p.37)*

Tal concepção indica que a missão definida pela instituição traz em seu bojo uma declaração do conjunto de valores geralmente aceitos por ela.

Ao abordar a missão das instituições de ensino superior Buarque (1994, p. 207) informa que, se for feita uma pesquisa dentro delas, entre professores, alunos e funcionários, para saber qual a missão da universidade, certamente haverá uma surpresa geral: “A grande maioria jamais pensou nessa questão.”

E com base no enunciado da missão que são fixados os objetivos de maneira específica, bem como decorrem as metas precisas para atingir o horizonte do planejamento. Segundo Castro (1988), no caso das universidades, as metas concretizam-se nos programas de ensino, no processo de recrutamento, nos programas de desenvolvimento de pessoal docente e administrativo e no perfil do corpo discente desejado. Também Kerr (1982, p. 38) aborda a questão:

*Uma universidade precisa de um propósito, “uma visão de fim”. Se nela há uma “visão”, o reitor tem que identificá-la; e sem visão há “ausência de propósito” e o “vasto caos da universidade americana”. “O administrador deve assumir a responsabilidade especial de discutir, esclarecer, definir e proclamar esse fim”. Deve ser um “provocador, pois toda mudança em educação é uma mudança nos hábitos de alguns membros do corpo docente.*

No caso específico da universidade, o mesmo autor chama a atenção para o fato de a organização necessitar da colaboração dos dirigentes de todas as unidade de trabalho, dos

departamentos, das faculdades, bem como do corpo docente, discente e de funcionários. Caso não haja o envolvimento de todas essas substratos de pessoas que fazem a universidade, conforme Castro (1988), ocorrem os deslizamentos nos objetivos, ou seja, quando os objetivos alegados não são conhecidos, reais ou explícitos, torna-se praticamente impossível a condução estratégica da organização. Só objetivos claros e concretos, cujo cumprimento pode ser medido ou verificado, permitem avaliar o desempenho e/ou eficácia da organização e dos seus dirigentes. Sem objetivos, não é possível uma responsabilização objetiva, a qual, para Castro (1988, p. 39), “é talvez a função mais importante de um sistema de objetivos, e talvez a principal razão pela qual as pessoas tendam a resistir ao seu estabelecimento.”

No tocante aos objetivos da universidade, Riley e Baldrige (1977) referem que geralmente, são ambíguos, o que é uma das características das organizações universitárias, as quais raramente possuem uma única missão.

Igualmente, Oliveira (1998), ao tratar sobre o planejamento estratégico nas empresas indica duas possibilidades: “Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, onde se quer chegar e depois se estabelece como a empresa está para se chegar na situação desejada; ou primeiramente se define em termos de empresa como um todo como se está e depois se estabelece onde se quer chegar”. (1998, p. 63).

Já Meyer Jr. (1988) demonstra que o planejamento estratégico tem sido utilizado por organizações que buscam o lucro; mais recentemente, começou a ser introduzido em organizações sem fins lucrativos, de que são exemplo universidades americanas e canadenses, que já realizam aplicação dessa metodologia. Para o autor, o planejamento procura cumprir as seguintes funções: a) apoiar o processo decisório; b) trazer maior racionalidade às decisões na organização; c) orientar as ações na organização.

Do que foi exposto percebe-se uma relação clara entre o planejamento e o processo de decisão. Por isso, Boulding refere que, se o planejamento não influenciar o processo decisório, não terá utilidade: “O propósito do processo de planejamento é prover os tomadores de decisão, de alternativas para o desenvolvimento de ações que levem à solução dos problemas da organização. O próprio planejamento já é parte do processo



decisório ao definir no planos a missão, objetivos e metas, ao selecionar estratégias a serem desenvolvidas e ao alocar recursos”. (apud Meyer Jr., 1988, p.54).

O planejamento, então, é um exercício que traz maior racionalidade à administração. Nesse sentido, o autor enfatiza que a racionalidade contrapõe-se à intuição e à improvisação, também presentes no processo de tomada de decisões. O plano, como produto do planejamento, é um norteador para a implementação das ações, nas diferentes áreas e níveis da organização; assim, sem essa orientação, é difícil direcionar os esforços dos diversos setores em direção aos objetivos e metas estabelecidos. Dessa forma, o planejamento busca fortalecer a orientação racional das ações da organização, de maneira que essa possa alcançar os objetivos propostos.

No caso específico das universidades públicas, Meyer Jr. (1988, p.65) chama atenção para o aspecto da descontinuidade administrativa: “Com a troca de reitor, um novo grupo de dirigentes assume os postos-chaves da organização, o que geralmente conduz a uma interrupção do processo de planejamento em andamento (quando existente) e à substituição dos seus responsáveis. Com a nova administração chega uma nova equipe, nova idéias e um novo plano passa a ser esboçado, sem que o plano anterior tenha sido sequer avaliado.” O autor destaca a necessidade de manutenção de um grupo de técnicos para que, de forma sistemática, dêem continuidade ao processo de planejamento estratégico na universidade, evitando maiores quebras de continuidade em função da alternância de poder.

A identificação do empregado com a organização, o grau em que se vê integrado e deseja continuar nela participando ativamente são forças magnéticas, na visão de Davis e Newstrom (1992), que podem refletir a crença do empregado na missão e nos objetivos da organização. Numa perspectiva mais ampla do que a lealdade, os empregados que experienciaram sucesso pessoal na organização e que atuam junto a grupo envolvido no trabalho e identificados com a organização apresentam atitudes favoráveis em relação às políticas organizacionais.

Por fim, Meyer Jr. (1988) entende que o planejamento na universidade não significa apenas produzir planos, definir políticas, objetivos, metas e estratégias, mas saber colocar o plano em ação. Por isso, a viabilidade do plano está na sua praticidade de implantação, e o

planejamento só adquire significado ao vincular-se à ação organizacional. Por isso, segundo o autor, é necessário se deslocar do campo conceitual/teórico para o prático, o que tem sido um dos maiores desafios do administrador universitário. Constitui-se, assim, o planejamento estratégico numa tarefa complexa e desafiadora, que exige nova postura, esforço e liderança dos administradores responsáveis pelo processo na universidade.

### 2.3.5. Controle organizacional

O êxito da organização, para Etzioni (1989), depende, em grande parte, da capacidade que ela possui de manter o controle sobre seus integrantes, visto que, de uma ou de outra forma, todas as unidades sociais controlam os seus membros. Além disso é muito difícil ocorrer que a organização confie plenamente na maioria dos seus integrantes e que esses cumpram voluntariamente seus compromissos. Nesse sentido, a organização necessita executar a sua função de controle, de distribuição de recompensas e de sanções de acordo com a realização do trabalho, de forma que sejam recompensados os que estão de acordo com as normas e punidos os que se desviaram. Por isso, também as organizações desenvolvem formalmente estruturas de recompensas e sanções para apoiar as suas normas, ordens e regulamentos.

O autor também classifica o controle em três categorias: física, material ou simbólica. O controle físico implica sanções físicas, e sendo denominado por Etzioni (1989) como *poder coercitivo*. O *poder utilitário* consiste na utilização de meios materiais como forma de controle (por exemplo, dinheiro). O *poder normativo* é a utilização de símbolos com a finalidade de controle, os quais podem ser o de prestígio e de estima, são os símbolos sociais.

As organizações, para Etzioni (1989), empregam as três formas de poder de forma variada, dependendo do tipo. O autor considera o poder coercitivo como o mais alienador para os que a ele são submetidos em relação ao poder utilitário; o poder utilitário, por sua vez, é mais alienador que o poder normativo. Em resumo, o poder normativo tende a convencer as pessoas; o poder utilitário tende a criar ego-orientados para o conformismo; o

poder coercitivo, através de meios físicos, tende a forçá-los a obedecer. Isso significa que quase todas as organizações empregam meios de controle, que podem ser mais ou menos alienadores, dependendo de os participantes se encontrarem nas camadas superiores ou inferiores, pois a tendência é que para as camadas inferiores, sejam empregados meios mais alienadores. Ainda, segundo Etzioni (1989), o poder normativo predomina mais nas escolas superiores, nas universidades e nas organizações religiosas. Por outro lado, as reações dos participantes frente a um emprego específico de poder é consequência não apenas da utilização do poder, mas também das influências de personalidades sociais e culturais dos participantes.

Referentemente à produtividade na universidade, Cantídio (1972, p. 24) afirma: “Tenhamos a coragem de afirmar a universidade como uma empresa de prestação de serviços, especializada na produção de ciência, técnica e cultura em geral. Façamos portanto da produtividade do ensino, e defendamos a utilização mais rentável dos investimentos disponíveis.”

A qualidade de uma universidade não se mede pela sua grandiosidade, mas, segundo Paviani e Pozenato (1977, p. 22), pela “qualidade de seus produtos. É preciso dar maior atenção à produção e à produtividade universitária. Prever os critérios de avaliação da ação e da vida acadêmica.”

O assunto da qualidade é abordado por Buarque (1994) através de dois parâmetros: a perda da qualidade-intrínseca e a perda de qualidade em relação à função da universidade, a qualidade-funcional. A crítica levantada pelo autor dirige-se mais no sentido de que existe a perda da qualidade-funcional que se espera da universidade, com base na expectativa que a sociedade e a comunidade interna têm em relação a ela: “A universidade não perdeu qualidade, perdeu velocidade. Ela não piorou, atrasou-se”. (Buarque, 1994, p. 112).

Também Drucker (1995), ao se referir à educação, diz que é necessário aprender a definir a sua qualidade e produtividade para poder medi-las e gerenciá-las.

Com referência aos controles financeiros, Lobos (1978) concebe que, na maioria das organizações, as funções de controle são dadas a uma unidade especial de *staff*, como o

departamento de contabilidade, que coleta e centraliza as informações fornecidas por vários departamentos. Em seqüência, há um nível mais alto de gerência que examina a informação cuidadosamente e levanta as questões daqueles departamentos que eventualmente mostram irregularidades. Por fim, as questões levantadas voltam até o trabalhador responsável, ou à sua gerência, para que a situação de irregularidade seja equacionada. Segundo o autor, esse sistema traz como consequência que os gerentes de níveis mais baixos tornam-se altamente dependentes do sistema e deixam de controlar sua próprias áreas como deveriam, passando tal responsabilidade para o sistema.

É importante ressaltar que é necessária uma maior interação entre o sistema e as pessoas. Nessa interação da administração financeira e as pessoas, Lobos (1978) recomenda que não importa quão racional seja o projeto de um orçamento, do sistema de controle, ou plano de investimento, contanto que as pessoas sejam envolvidas na execução e contribuam com os dados brutos com os quais o sistema opera, pois é necessário avaliar como as elas se sentem e usam o sistema para dimensionar sua utilidade para a organização.

Por outro lado, ressalta-se a ênfase que Oliveira (1998) dá ao controle e avaliação do planejamento estratégico que a organização necessita assegurar para alcançar o desempenho previsto e os padrões anteriormente estabelecidos. Assim, o controle é uma função do processo administrativo que procura medir e avaliar o desempenho e resultados das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisão, corrigir o desempenho e assegurar que os resultados satisfaçam as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos.

Quanto à da integração entre planejamento e orçamento, Meyer Jr. (1988) chama atenção para o fato de, muitas vezes, nas universidades, ter sido negligenciado o ajuste, pois o planejamento fica no campo das meras intenções ou, quando muito, conduz os dirigentes a uma busca desarticulada de recursos financeiros externos para a sua execução. Assim, a existência de um hiato entre planejamento e orçamento traz consigo um planejamento limitado para a organização.

## 2.4. Os Processos organizacionais

No tocante aos processos organizacionais, Hall (1984) entende que as ações ou os processos ocorrem dentro de uma estrutura organizacional. Tais processos, para o autor, são a dinâmica das organizações e compreendem o poder, conflito, liderança, tomada de decisões, comunicação e mudança que resultam de uma estrutura e que conduzem a ela; eles contribuem para o *output* das organizações em termos de sua eficácia. Nesse sentido, estudos indicam que os temas abordados nos processos são complexos e, muitas vezes, contraditórios, pois as variações individuais têm um forte efeito sobre os processos organizacionais.

### 2.4.1. Poder

Na abordagem do poder, é importante ressaltar a visão que Bacharach e Lawler (apud Hall 1984, p.93) trazem para a discussão, percebendo a organização como “sistemas de barganha política” onde grupos de trabalho ou de interesses se unem em função de seus interesses comuns, formando coalizões que podem unir-se para formar uniões grupais mais fortes e gerando situações “inextricavelmente entrelaçadas”. Por isso, segundo os autores, o poder e o conflito estão no âmago da compreensão das organizações.

Pennigs e Goodman (apud Hall, 1984, p. 207) apresentam o conceito de coalizão dominante, que desenvolve a idéia da restrição, metas e participantes, ou seja, “ as metas organizacionais referem-se aos estados ou objetivos finais desejáveis, especificados pela coalizão dominante.” Os autores trazem como exemplo algumas universidades dos Estados Unidos, as quais enfatizam o número de estudantes matriculados como uma restrição à qualidade de ensino; em oposição, outras relacionam o elevado número de matrículas a um nível mínimo de qualidade acadêmica. As restrições estão vinculadas às metas organizacionais; segundo os autores, a coalizão precisa negociar o consenso das partes envolvidas para definição das restrições e envolve o processo político para determinação da eficácia.

O poder é uma realidade tanto na vida universitária como na empresarial. Nas situações em que se realça a relação de alunos com a administração universitária, muitas vezes aparecem, segundo Hall (1984), relações que não faziam parte do sistema de poder preexistente, pois problemas com os alunos aparecem mais em função das ações ou das inações do corpo docente do que em função da administração universitária.

Cabe ressaltar que, no exame do poder nas organizações, é importante chamar a atenção das relações interdepartamentais de poder, bem como do poder interpessoal. Além disso, para Hall (1984, p. 95), o poder “é um ato; algo usado ou exercido”, e, em razão disso, o receptor pode reagir em relação ao ato de poder. Num sentido mais geral, Parsons, define o poder “como a capacidade de uma pessoa influenciar uma outra ou outras para executar ordens.” (apud Champion, 1985, p. 37). Para o autor, muitas variáveis se acham ligadas em vários graus à natureza da hierarquia de poder nas organizações, inclusive as variáveis individuais e as interpessoais.

A classificação mais aceita e usada de poder são os tipos de autoridade legítima de Max Weber (1979), que estabelece a “distinção básica entre poder e autoridade”. O poder envolve a força ou a coerção, mais comum nos campos de trabalhos forçados ou nas prisões; já o uso da autoridade não implica o uso da força, mas, sim, da obediência voluntária. Weber ressaltava ainda que a legitimação da autoridade tem três raízes: a carismática, a tradicional e a legal-racional.

A *autoridade carismática* é evidente na relação entre um líder e seguidores, quando o aquele exerce grande atração sobre esses, os quais se conformam e obedecem num grau paralelo ao zelo religioso ou devoção sagrada. O carisma, ou o “dom da graça”, ou o “dom divino” foi atribuído a pessoas como Alexandre, o Grande, Napoleão e Adolf Hitler. A incapacidade de ser medido esse conceito pelos cientistas sociais levou a que fosse relegado a um plano mais explanatório e preditivo nas relações superior-subordinado das organizações contemporâneas.

A *autoridade tradicional* aparece nos sistemas de parentesco, nos quais a descendência indica a linha de sucessão, ou quando o pai morre e o filho de sexo masculino assume os direitos. Isso também acontece nos reinados estruturados ao redor do poder tradicional, nos

quais o poder é passado para a pessoa seguinte da linha de realza. As pessoas que integram tal sistema social suportam esse padrão de autoridade por costume ou tradição. Tal situação se verifica em algumas organizações pequenas, em que as características de autoridade assumem a forma tradicional, pois espera-se que o filho do presidente ou do proprietário assumam os deveres e a responsabilidade que o pai deixou, quando de sua morte ou por incapacidade física.

*A autoridade legal-racional* nas organizações é legitimada por sistemas de regras e normas. Segundo Champion, “os direitos são concedidos a pessoas dentro de uma hierarquia de autoridade, pelas que se acham em nível mais elevado e por regras que regem determinada posição ou papel.” (1985, p. 139). Esse tipo de autoridade pode ser exercido por pessoas eleitas ou nomeadas, cuja posição na hierarquia as autoriza a exercer a autoridade sobre os subordinados. Por exemplo, nos sistemas universitários, os reitores possuem autoridade sobre seus assessores, diretores e mestres; há limites de autoridade que se estendem a cada departamento, ou situação acadêmica; um chefe de departamento, em uma universidade, tem autoridade para determinar a carga de ensino e missões de comitê para os professores. Assim, os limites são variáveis, de forma que os reitores e chefes de departamento podem exercer sua autoridade sobre seus subordinados.

Por outro lado, o autor destaca as bases de poder social de French e Raven (1959), os quais indicam cinco espécies de poder, mencionados de forma independente para atender à finalidade de distinção conceitual. Deve-se, contudo, reconhecer que as pessoas em posição de autoridade podem utilizar simultaneamente os diversos tipos de poder na relação com os subordinados. Os cinco tipos de poder indicados são: poder de recompensa, poder coercivo, poder de perito, poder referente e poder legítimo. Esses tipos de poder também são nomeados por Gibson et al. (1981) como: poder coercitivo, poder recompensador, poder legitimado, poder apoiado na especialização e poder referencial.

O *poder de recompensa*, de acordo com French e Raven (apud Hall, 1984), ocorre quando as pessoas com autoridade sobre outras se julgam em posição de recompensá-las. As recompensas podem incluir promoções, elogios, até favores especiais, como o afrouxamento de algumas regras na situação de trabalho, ou concessão de serviços mais fáceis e aumentos salariais. De acordo com Champion (1985), nas situações universitárias, o poder de recompensa dos chefes de departamento em relação aos funcionários pode-se

verificar na forma de melhoria de salário, cargas de ensino e espaços na unidade universitária. Assim, o poder de recompensa tem base na capacidade de os superiores administrar valências positivas e eliminarem ou diminuir as negativas na relação superior-subordinado.

Para French e Raven (apud Hall, 1984), *poder coercivo* é o poder do superior em administrar valências negativas, ou eliminar ou diminuir as positivas. Isso, muitas vezes, ocorre na sala de aula, onde o mestre usa o poder coercivo forçar que os estudantes a cumprirem as suas tarefas escolares, ameaçando-os de dar notas baixas, ou de reprová-los por descumprimento daquilo que foi estabelecido. Isso também ocorre nos meios militares, onde os recrutas estão sujeitos a reprimendas por parte dos sargentos durante o treinamento básico. Nas empresas, em períodos de escassez de emprego, sabe-se que o pessoal da supervisão atemoriza os empregados, especialmente com a ameaça de demissão, os quais aceitam os abusos pela dificuldade de encontrarem emprego outras vagas de trabalho. Nas prisões, as punições são explícitas para determinadas regras descumpridas, de tal forma que o prisioneiro, quando as infringe, deve realizar as tarefas mais desagradáveis, como limpar banheiros, ou tem as visitas suspensas. Todas essas formas são variações do uso do poder coercivo.

No *poder de perito*, sobressai-se a bagagem de conhecimento ou perícia que um superior ou que os subordinados acreditam que tenha. Essa forma de poder destaca-se, por exemplo, no fato de um piloto, pela sua experiência e conhecimento, poder dar ordens ao co-piloto numa situação de crise; ou no caso do médico que dá ordens à enfermeira numa situação de emergência do doente; ou, ainda na do contramestre na fábrica que obteve o reconhecimento dos subordinados pelo seu domínio e habilidade na execução dos trabalhos.

O *poder referente*, por sua vez baseia-se, segundo Champion (1985), no grau de amizade que o subordinado tem pelo superior, o que leva um a facilitar ou ajudar no outro no trabalho, tudo por causa dos laços que os unem.

Por fim, *poder legítimo* ocorre, na visão de Champion (1985), na crença que tem o subordinado de que é de direito de seu superior dar-lhe ordens. Isso é verificado na organização militar, em que os oficiais de postos mais altos detêm o direito de comandar a



qualquer oficial de posto mais baixo. Também se aceita que os pais (“superiores”) possuem uma relação de poder legítimo sobre os filhos (“subordinados”), a qual, inclusive, é definida por lei, de modo que o filho deve obedecer aos pais até atingir a maioridade.

Tabela 1. Comparação dos esquemas de poder de Weber, French e Raven e Etzioni.

Tipos de poder		
Weber	French e Raven	Etzioni
Carismático -----	----- Referente	
Tradicional -----	----- Legítimo -----	----- Normativo
Legal-Racional -----	----- Perito	
	Recompensa -----	----- Utilitário
	Coercivo -----	----- Coercitivo

Fonte : Champion, 1985, p. 144.

As linhas pontilhadas da Tabela 1 refletem semelhanças entre os três esquemas, os quais, segundo o autor, refletem o crédito à continuidade das estruturas de autoridade nas organizações.

Observa-se que todas as organizações possuem hierarquias de autoridade que envolvem interações de subordinados com superiores. O tipo e a forma dessa interação de cada nível de hierarquia podem estar descritos em detalhes nas regras organizacionais.

2.4.2. Conflito

Nas organizações as causas de conflitos podem ser variadas e vão desde diferenças de personalidade, atividades interdependentes no trabalho até a recursos compartilhados e diferenças em termos informação e percepção da estrutura em que se inserem. Para Hall (1984), o conflito é uma das nossas heranças sociais, que se manifesta na divergência entre a força do trabalho e a administração. Hampton (1990; p. 296) entende que a palavra *conflito* pode ter significados diversos, como “competição”, “oposição”, “incompatibilidade”, “desarmonia”, “discordância”, “luta e discussão”, conceituando o

*conflito* como “o processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses”. O autor entende que a frustração é apenas o gatilho que detona o processo chamado *conflito*, o qual pode ter efeito construtivo ou destrutivo, dependendo de como é administrado.

Para Champion (1985), o termo *conflito* se refere à tensão existente dentro do sistema organizacional. Essa tensão pode ser observada em possíveis incompatibilidades entre departamentos, entre membros da assessoria ou dos empregados, ou na complexidade da própria estrutura organizacional e da rede de comunicações.

Uma das causas do conflito organizacional pode ser as diferenças de personalidade, que levam a desavenças entre as pessoas no trabalho. Afirma Hampton (1990) que existem indivíduos cuja forma de relacionamento no trabalho é do tipo temperamental e problemático, os quais agem de maneira compulsiva e agressiva, gerando, com isso, mágoas e ressentimentos em suas relações com outras pessoas.

Além do conflito individual, Gibson et al. (1981) ressaltam o conflito intergrupar, que se origina das diferenças individuais, dos recursos limitados, da diferenciação de papéis e do clima organizacional.

Outra causa de conflito na organização é a interdependência das tarefas, que pode ocorrer no fluxo de trabalho entre empregados de maior com e menor *status* ou entre departamentos. Segundo Hampton (1990), o conflito pode também aparecer quando uma unidade estabelece objetivos que se atritem com os de outra unidade, provocando a existência de múltiplos e divergentes objetivos na organização. Igualmente, a repartição de verbas limitadas, o uso de espaços físicos e de equipamentos podem ser as causas de conflitos.

O autor também indica as diferenças existentes na informação e percepção como causas de conflitos. Essas ocorrem com gerentes em diferentes níveis da hierarquia e em diferentes departamentos no mesmo nível, os quais podem obter diferentes informações e perceber as coisas de maneira diferente. Tais diferenças na informação e percepção são induzidas pelos variados papéis e responsabilidades e estão relacionadas com os múltiplos objetivos organizacionais. Esses conflitos são denominados por Champion (1985) como

conflitos *intra-organizacionais* e se caracterizam como de natureza interpessoal ou interdepartamental dentro do sistema. Também pode haver conflito interorganizacional, que ocorre entre organizações.

Numa outra perspectiva, Katz (apud Hall, 1984, p. 108-9) identifica três bases do conflito organizacional: a primeira é “o conflito funcional induzido por vários subsistemas dentro as organizações”; a segunda é o fato de as unidades terem funções semelhantes, podendo o conflito assumir a forma de “rivalidade hostil ou competição benévola”; e a terceira é “o conflito hierárquico, que decorre das lutas dos grupos de interesse em torno das recompensas organizacionais de *status*, prestígio e recompensas financeiras”.

Os efeitos dos conflitos organizacionais podem ser, conforme Hampton (1990), negativos ou positivos. Por um lado, as partes em conflito podem experimentar sentimentos de dor, de antagonismo e de hostilidade que perturbam o ambiente de trabalho. Essa dinâmica destrutiva do conflito reflete-se na perda de energia dos esforços de trabalho, no desgaste das relações de trabalho. Os efeitos negativos aparecem nitidamente no fluxo de comunicação, visto que a informação é distorcida, pelo fato de os integrantes da organização falarem apenas com aqueles de quem gostam ignorando os que discordam de suas idéias.

Em oposição, na percepção de Hampton (1990, p. 303), o lado positivo do conflito é o fato de ele provocar as pessoas, de gerar energia, pois um certo nível moderado de tensão, em contraste ao enfado extremo ou ao pânico, pode estar associado a um melhor desempenho e à maior satisfação dos integrantes da organização: “Resultados positivos de conflito incluem expansão do entendimento dos assuntos, mobilização dos recursos e energia das partes, esclarecimento das soluções competitivas e busca criativa de alternativa e maior habilidade para trabalhar em conjunto no futuro”.

Nesse sentido Hall (1984) também entende que o conflito desempenha um papel importante na organizações, podendo contribuir ou prejudicar a sobrevivência delas.

### 2.4.3. Relacionamento

“As pessoas representam o sistema social interno da organização”, segundo Davis e Newstrom (1992, p.5) e, como são integrantes da estrutura, elas desenvolvem formas de relacionamento e de ação entre si e nos grupos. Esses grupos podem ser pequenos ou grandes, oficiais ou informais; são dinâmicos, formam-se e dissolvem-se; assim como as pessoas, os grupos vivem e pensam, sentem e trabalham na organização para atingirem os seus objetivos e os da organização.

À semelhança de Hall (1984), Etzioni (1989), Davis e Newstrom (1992) referem que a estrutura define os relacionamentos dentro das organizações e que as pessoas, de alguma maneira, relacionam-se com algum tipo de estrutura para que o trabalho seja coordenado para um fim. Tais relacionamentos criam situações complexas de cooperação, negociação e processo decisório.

Portanto, neste trabalho de pesquisa buscar-se-á, fazer um levantamento básico das formas de relacionamento como processo entre indivíduos e grupos dentro da estrutura organizacional, da universidade.

As pessoas interagem de formas diferentes, as quais, segundo Bernardes (1995), dependem muito da meta individual de cada uma. O objetivo das pessoas é um fim distante e, em grande parte, abstrato, como ser feliz, ser importante; assim, o seu comportamento é direcionados na busca desses objetivos. Quando as pessoas são participantes de grupos ou quando as metas são idênticas, podem ocorrer três situações: competição, co-orientação e cooperação.

Para Bernardes (1995), a *competição* consiste em uma pessoa disputar com as demais para obter que poderia ser de uma só. Nas organizações, chefes e gerentes competem entre si para obter verbas, equipamentos ou mais espaços para suas unidades administrativas; assim, as relações se caracterizam pela competição de recursos escassos, os quais não são suficientes para a satisfação de todos postulantes. Nessa competição, também entra aquela

que é feita pelos espaços no poder, pela busca de prestígio e riqueza, os quais na organização, são materializados por posições de destaque. De acordo com o autor, a busca de prestígio é ideal de todas as pessoas, e isso pode ser observado nas reuniões, quando cada membro, embora possuindo meta comum a outros, procura se destacar dos demais. Como isso não é possível de ser alcançado por todos, muitas vezes, prevalecem as discussões acirradas, deixando-se de lado o objetivo principal da reunião e levando-se aqueles que não querem entrar na competição a se calarem.

Já, a *co-orientação* é observável na organização, conforme Bernardes (1995), quando existe co-orientação de metas, caracterizadas por serem comum a todos, cada qual buscando atingi-las sem prejudicar o outro e sem depender da ajuda dos companheiros. Exemplo de co-orientação seria o típico caso dos alunos, que buscam metas individuais de passar de ano, os quais podem ser alcançadas sem que suas ações sejam dificultadas ou facilitadas pelos colegas. De forma semelhante, isso acontece numa linha de montagem, onde todos trabalham para receber o salário mensal em troca dos serviços específicos determinados pela organização.

Por sua vez, a *cooperação* “ocorre quando uma pessoa atinge sua meta somente quando as demais também alcançam as suas; caracteriza-se por ser a meta comum, mas sua consecução depende do trabalho de todos, significando que os esforços se dirigem no mesmo sentido.” (Bernardes, 1995, p. 50). Na organização, isso acontece quando as pessoas interagem na busca de metas definidas por ela e que podem ser mudadas por consenso. No relacionamento das pessoas na organização, podem ocorrer comportamentos de divergência, os quais, de acordo com Bernardes (1995), surgem quando a meta individual diverge da meta coletiva e ambas tornam-se incompatíveis entre si. Isso pode resultar em conflitos de interesses difíceis de serem administrados.

#### **2.4.4. Satisfação**

“A satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem seu trabalho. (Davis e Newstrom , 1992, p. 122). Para

compreender as reações dos empregados em relação ao tipo de trabalho que executam, é necessário observar os elementos associados ao cargo, os quais conforme os autores, são o sentimento, que é uma satisfação de prazer ou de dor, os raciocínios objetivos e as intenções comportamentais.

A satisfação no trabalho refere-se às atitudes de um único empregado, mas pode também se referir ao nível geral de atitudes de um grupo, como no caso de um departamento da organização. Os estudos sobre a satisfação no trabalho, segundo Davis e Newstrom (1992), dividem a sua atenção entre os elementos que se acham diretamente relacionados ao conteúdo do cargos e os que fazem parte do contexto do cargo, como a chefia, os colegas, a organização. Brayfield e Crockett (apud Lobos, 1978, p.119) assinalam o pressuposto comum de que a satisfação do empregado afeta diretamente o seu desempenho e afirmam que “moral não é uma abstração; ao contrário, é concreta no sentido em que afeta diretamente a qualidade e quantidade do *output* de um indivíduo.”

Outro aspecto a ressaltar é que atitudes são sentimentos e crenças que determinam a forma como os empregados irão perceber o ambiente em que se encontram. Nesse sentido, Davis e Newstrom (1992, p. 123) caracterizam as atitudes como “um conjunto de indicadores mentais que afetam a visão de uma pessoa em relação a alguma coisa, do mesmo modo pelo qual uma janela fornece uma estrutura através da qual será possível olhar para dentro ou para fora de um edifício. A janela nos permite observar algumas coisas, mas a forma e o tamanho de estrutura podem impedir nossa visão de outros elementos.”

Percebe-se, com base nessas idéias, que as atitudes são afetadas pela estrutura da organização, podendo influenciar os empregados a terem atitudes negativas ou atitudes positivas frente à organização. As atitudes negativas são frequentemente a causa da deterioração das condições de uma organização, o que se reflete nas reivindicações trabalhistas, no baixo desempenho, na má qualidade de produtos e nos problemas disciplinares. Em contrapartida, as atitudes positivas, que são desejáveis pela administração de uma organização, favorecem os resultados positivos de forma que o nível de satisfação se reflete em melhores padrões de produtividade e na sedimentação de um clima organizacional positivo. ( Davis e Newstrom, 1992).

Outro aspecto da satisfação que deve ser destacado é o da atitude no trabalho, que é um indicador de uma predisposição mental que atua de maneira dinâmica, pois pode deteriorar-se muito mais rapidamente do que o tempo que levou para ser desenvolvida. Por isso, os administradores devem prestar atenção nas atitudes dos empregados continuamente, mês após mês, visando observar alterações nos padrões desse aspecto.

Também podem ocorrer dentro da organização, de acordo com Davis e Newstrom (1992), níveis de satisfação diferentes entre grupos ocupacionais, o que pode estar relacionado a variáveis, como idade, nível ocupacional e tamanho de organização, permitindo, dessa forma, aos administradores a identificação de grupos mais suscetíveis a apresentar problemas associados com esse indicador.

É interessante evidenciar que os empregados de maior idade tendem a mostrar-se ligeiramente mais satisfeitos com seus cargos, adequando as suas expectativas a níveis mais realistas; assim, pode-se também presumir, conforme Davis e Newstrom (1992), que indivíduos em níveis mais elevados na organização tendem a estar mais satisfeitos com o trabalho. Na concepção dos autores, pressupõe-se que as pessoas que recebem salários maiores, que têm melhores condições de trabalho e executam tarefas que exigem um melhor aproveitamento de suas habilidades também apresentam melhores níveis de satisfação. Igualmente, os níveis de satisfação são mais elevados em unidades organizacionais menores do que em maiores, pelo fato de as organizações maiores tenderem a abafar as pessoas, o trabalho em grandes grupos ser mais difícil e ser necessário satisfazer a um número maior de pessoas.

É importante ressaltar alguns fatores como fontes de satisfação, como a percepção dos empregados a respeito do nível geral dos salários e a equidade salarial. Além disso, o modelo motivacional de fixação de objetivos pode indicar níveis de satisfação sempre que os integrantes da organização conseguirem atingi-los. Da mesma forma, segundo Davis e Newstrom (1992), cargos desafiadores também são desejáveis para que o empregado possa experimentar níveis de satisfação.

Pode-se destacar ainda que a forma de relacionamento entre chefia e subordinados, a forma de um superior considerar os sentimentos do subordinado, de possibilitar a

participação nas decisões e facilitar o *feedback* são também fatores que colaboram no nível de satisfação.

Na abordagem do modelo de satisfação dos participantes, a ênfase, segundo Hall (1984, p. 204), recai “sobre os juízos individuais ou de grupos acerca da qualidade da organização.” Esse modelo se apóia no incentivo aos participantes da organização como fator de continuidade de seu funcionamento, ou seja, o sucesso organizacional depende das recompensas e incentivos destinados aos seus membros.

A satisfação na função, para Champion (1985), comentando as idéias de Vroom sobre motivação, dá-se quando o indivíduo percebe mais aspectos de que gosta do que desgosta no seu trabalho. Além disso, alguns fatores do comportamento intra-organizacional podem afetar a sua satisfação na função:

*1) estilo de supervisão ou liderança; 2) interesse intrínseco da função, o teor de desafio ou mudança; 3) a coesão dos grupos de trabalho (possivelmente conflito ou harmonia interpessoal); 4) carga e pressão de trabalho; 5) o prestígio ou status da função em relação a outros (possivelmente envolvendo oportunidades percebidas para progresso e ampliação da função); 6) o tipo de estrutura de recompensa que se associa ao trabalho (por exemplo, pagamento por hora, dia, semana, mês ou ano, e tarefas voluntárias, como serviços sociais em vários tipos de clínicas e hospitais ou outras organizações onde os voluntários são aceitos e incorporados como membros), e 7) participação na tomada de decisão.* (Champion, 1985, p. 191).

O mesmo autor entende que o estilo de supervisão da chefia interfere no nível de satisfação e no comportamento do indivíduo na organização, bem como que uma função desafiadora, que permite maior nível de responsabilidade e prazer no próprio trabalho, tende a influir positivamente no seu grau de satisfação das pessoas. Por outro lado, para Champion (1985), a satisfação na função como uma variável de facetas múltiplas, que depende de muitas coisas e dos fatores intrínsecos associados ao conteúdo da função.



### 2.4.5. Liderança

A liderança, para Etzioni (1989), consiste em capacidades pessoais do líder e na sua capacidade de conquistar a anuência voluntária dos seguidores. O conceito de liderança implica mais uma medida de capacidade de influenciar do que de poder. Assim, um dos componentes da liderança é “a persuasão dos indivíduos e o caráter inovador das idéias e a tomada de decisões que diferenciam a liderança da mera posse de poder”. (Hall, 1984, p.115).

Para esse autor, a liderança organizacional é uma combinação de fatores que envolvem a capacidade do líder, a posição ocupada na organização como base de poder para exercer a liderança. Schein (1982) também entende que a liderança é uma função que pode ser distribuída entre os membros de um grupo ou da organização; assim, ela não precisa necessariamente estar vinculada a um diretor ou a alguém que tenha autoridade formal.

Katz e Kahn (1976, p.342-3) destacam que, na literatura de ciências sociais, a liderança aparece com três significados de grande importância: “como o atributo de uma posição, como a característica de uma pessoa e como uma categoria de conduta.” Assim, resumem a liderança organizacional como “a essência da liderança organizacional, como o incremento influencial além e acima do cumprimento mecânico das diretivas rotineiras da organização.” Nesse sentido, os autores entendem que o incremento influencial decorre dos seres humanos que ocupam posições de autoridade e poder. E isso ocorre quando as pessoas são influenciadas para se empenharem em condutas organizacionalmente, ocorrendo, assim, a liderança; em oposição, quando não é feita nenhuma tentativa de influência, a liderança deixa de acontecer.

Schein (1982), utilizando-se dos tipos básicos de organização de Etzioni, propõe conceitos de liderança nos diferentes tipos de sistema.

Tabela 2. Conceitos de liderança em diferentes tipos de sistemas

	Coercitivo	Utilitário	Normativo
Forma básica de envolvimento	Alienado	Calculista	Moral
Base da autoridade	Ilegítimo Controle das recompensas e punições	Racional-legal: Autoridade da posição	Carismática Autoridade racional baseada no conhecimento
Termos ou conceitos que definem o líder	Tradicional Rei ou rainha Imperador ou imperatriz Ditador Tirano Autocrata Autocrata benevolente Patrão	Supervisor Diretor  Executivo Burocrata Representante Senador	Líder verdadeiro Messias  Salvador Empresário Diretor Executivo
Sentimentos dos subordinados	Dependência Submissão Resignação ou Raiva Ressentimento Contradependência Ou Lealdade Identificação com o Líder Dedicação	Cautela Desconfiança Independência Preocupação Com a equidade Autoprotetor Desinteressado	Envolvimento Compromisso Dedicação Motivação elevada Sentimento de participação nos objetivos Interdependente
Dilema básico da liderança	Como assegurar Objetivos corretos e como vendê-los	Como criar Envolvimento	Como manter o envolvimento Como manejar a sucessão

Fonte: Schein, 1982, p. 85.

O autor entende que as organizações onde predominam as ações de liderança coercitivas de estilo autocrata podem gerar comportamentos de passividade nos seus subordinados, de forma que o desempenho só pode alcançar níveis razoáveis mediante a manipulação de recompensas e punições.

No modelo de organizações que utilizam sistemas utilitários, a hipótese básica é a adequada relação entre subordinados e líderes, apoiados em princípios racional-legais, com base na autoridade de posição do líder. Nesse tipo de sistema, o líder precisa descongelar a

cautela dos subordinados e encontrar formas para envolvê-los os nos esforços para que a organização possa tornar-se mais produtiva.

Já, a liderança em organizações que apresentam estilo de liderança do tipo normativo é menos problemática, pois os integrantes se encontram vinculados a causas comuns e objetivos mútuos, gerando níveis mais elevados de envolvimento moral que nos sistemas coercitivo e utilitário. Isso é possível porque as organizações de modelo normativo tendem a assentar a autoridade nas qualidades pessoais do líder, no seu carisma e aptidão de resolver problemas, atitudes essas que se refletem nas ações dos subordinados, os quais percebem seus padrões como “líderes verdadeiros”. (Schein 1982).

Para o mesmo autor, a liderança é uma questão complexa de análise, pois é difícil encontrar pessoas com qualidades pessoais (carisma) suficientes para promover um intenso apoio emocional de parte dos subordinados, bem como muitos tipos de organizações não comportam a presença de um líder carismático, nem elevados níveis de envolvimento dos subordinados, ou que possam transformar uma organização normativa em utilitária. Por isso, a liderança, em parte, é um fenômeno cultural e necessita ser analisada no contexto cultural, político e socioeconômico.

Para Filley e House (apud Hall,1984), o comportamento de liderança apoiadora tem maior eficácia quando:

1. *As decisões não são de natureza rotineira.*
2. *As informações necessárias para uma tomada de decisão eficaz não podem ser padronizadas ou centralizadas.*
3. *As decisões não precisam ser tomadas rapidamente, permitindo tempo para envolver os subordinados num processo decisório participante e quando os subordinados:*
4. *Sentem uma intensa necessidade de independência.*
5. *Encaram sua participação na tomada de decisões como legítima.*
6. *Percebem-se como capazes de contribuir para o processo decisório.*
7. *Confia, em sua capacidade de trabalhar sem a tranquilização da supervisão minuciosa.* (Hall, 1984, p.118).

Para os líderes, uma das “atividades mais críticas é empenhar-se no processo decisório”. (idem, ibidem, p. 126). O processo decisório é uma atividade complexa que implica o estabelecimento de metas e meios para atingir os fins da organização, a sua defesa frente às

pressões externas e a resolução do conflito interno. A tomada de decisão pode se dar tanto em nível de dimensões básicas, que implicam baixos riscos, como de decisões de nível estratégico, que implicam riscos elevados. Nesse sentido, o volume e o tipo de informação, segundo o autor, determinam a certeza do processo decisório. Para Simon (1979), as decisões são tomadas com base numa “racionalidade limitada”, que também apresenta as suas restrições, como entende Alexander (apud Hall, 1984), que estuda as escolhas das decisões nas organizações, observando que também são feitas de maneira informal e intuitiva. Por fim, destaca que os líderes organizacionais tentam ser racionais: “Assim, a tomada de decisões, tal como a liderança, deve ser encarada como contingente às limitações internas e externas em todos os aspectos das organizações.” (Hall, 1984, p. 130).

Outra maneira de perceber a liderança é o enfoque que Gibson et al. (1981) trazem a respeito do modelo de liderança situacional de Tannenbaum e Schmidt, o qual está baseado em três forças: as forças atuantes sobre o administrador, as forças dos subordinados e as forças da situação. As formas de enfrentar as forças do momento são expressas por Tannenbaum e Schmidt da seguinte forma: “Assim, o administrador de sucesso não pode ser caracterizado nem como um líder forte nem como um líder permissivo. Antes, ele é aquela pessoa que mantém uma alta média em avaliar de modo exato as forças que determinam qual será, para a ocasião, o comportamento desejado e como se comportar de acordo com elas.” (apud Gibson et al., 1981, p. 216).

Já o modelo de liderança contingencial de Fiedler, que Gibson et al. (1981) comentam, supõe que o desempenho dos grupos seja dependente da interação entre o estilo de liderança e a situação, ou seja, aqui a liderança é vista como uma relação baseada no poder e na influência. Nesse aspecto, o autor destaca que três fatores influenciam a eficácia do líder: as relações líder-membro, a estrutura da tarefa e o poder do cargo. Nesse modelo, do ponto de vista intuitivo e teórico, é provável que as relações interpessoais entre líderes e liderados sejam as variáveis mais importantes que determinam o poder e a influência. Assim, para o autores, a influência do líder depende, em parte, de sua aceitação por parte dos liderados.

Por fim, Lobos (1978, p. 176) resume a liderança como “o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação.”

#### **2.4.6. Tomada de Decisão**

O empenho no processo decisório, para Hall (1984), é uma das atividades mais críticas dos líderes, pois as decisões devem ser tomadas no estabelecimento de metas, na escolha dos meios para atingir os fins, na defesa da organização frente a ataques provenientes do exterior e na resolução dos conflitos internos.

Para Trewatha e Newport (1979), a tomada de decisão é um processo contínuo que permeia toda atividade da organização e, nesse sentido, todo integrante da organização é virtualmente um decisor. Portanto, consequências das decisões de uma ou de outra forma podem impactar os objetivos globais da organização.

A tomada de decisão não implica, entretanto, somente resolver problemas, pois, para alguns deles, talvez não haja escolhas. Nesse sentido, Trewatha e Newport (1979, p. 42) indicam que “a tomada de decisão envolve a seleção de um curso de ação dentre duas ou mais alternativas, a fim de se alcançar uma solução para um dado problema.” A escolha dentre as alternativas leva ao pressuposto de que o tomador de decisão precisa ser capaz de definir o problema real e não só os seus sintomas; reconhecer os fatores que têm influência no problema; analisar e avaliar o impacto dos fatores relevantes. Esses elementos citados pelo autor devem levar em conta o tipo de organização, sua tecnologia e objetivos organizacionais, bem como o sistema de valor do decisor e as possíveis consequências de cada curso alternativo de ação.

Os administradores, ao tomarem as decisões nos vários níveis organizacionais, evidenciam que as decisões diferem em tipo e amplitude. No entender de Trewatha e Newport (1979), na cúpula da organização, são estabelecidos e decididos os objetivos e estratégias globais; já os administradores intermediários se envolvem mais com os planos operacionais e as políticas que orientam os esforços para a realização dos objetivos globais e, por fim, há os operacionais, que se relacionam com as atividades específicas a serem executadas dentro dos padrões e políticas adotadas pela organização.

Para o administrador, o processo decisório, na visão de Trewatha e Newport (1979), implica: a determinação do problema relacionado aos objetivos colimados, a possibilidade de soluções alternativas, a análise dos possíveis resultados de cada alternativa e a opção de uma alternativa para a sua implantação. Ao enfocar a tomada de decisão como um processo, Finger (1997) também aponta três etapas: a) determinação de qual é o problema; b) quais são as alternativas possíveis; c) qual é a melhor alternativa no caso.

Mesmo que se tenha observado, a tomada de decisão como um processo que pode ser sistematizado, Simon (1979) assinala com propriedade que as decisões são tomadas com base numa “racionalidade limitada”. As razões dessa limitação, segundo o autor, devem-se sobretudo à incapacidade do sistema como um todo de fornecer a totalidade de informações suficientes para a tomada de decisão e, também, pela incapacidade intelectual de lidar com essa multiplicidade de fatores organizacionais atuais e passados, no grau em que seria desejado pelos administradores e por aqueles que são afetados pelas decisões.

Outro aspecto é salientado por Alexander (apud Hall, 1984), no exame da racionalidade na tomada de decisões, que consiste no fato de as escolhas que determinam os resultados no contexto organizacional serem feitas de maneira informal e intuitiva. Tais escolhas são efetuadas antes de avaliar as conseqüências da tomada de decisão, ou seja, depois do fato consumado é que geralmente os administradores desenvolvem a análise racional dos atos já executados. Nesse sentido, Hall (1984) resume que a racionalidade na tomada de decisão possui enormes limitações nas organizações.

Igualmente, o autor salienta a participação no processo de decisão, pois, em alguns momentos, a participação dos subordinados nas decisões pode ter conseqüências duvidosas para a organização. Na sua visão, isso pode ocorrer quando os participantes estão saturados com seu papel na tomada de decisão; por outro lado, quando privados de participarem, introduzi-los no processo decisório aumenta o seu envolvimento e a aceitação da decisão tomada. Isso fica mais notório quando se envolvem os subordinados nas decisões referentes ao seu próprio trabalho, pois os responsáveis pela organização acreditam que eles podem contribuir com alguma forma de implementação no processo decisório. Essas ações de participação no processo decisório são medidas administrativas que, segundo Hall (1984), também são acionadas com base numa racionalidade limitada ou restrita.

A tomada de decisões envolve um processo complexo, pois depende da informação e da natureza dos sistemas de crenças das pessoas envolvidas. Para Hall (1984, p.130), também ocorre numa situação de pressões cruzadas e conflitantes, visto que um movimento numa determinada direção pode desencadear contramovimentos em outras direções, devendo “a tomada de decisões, tal como a liderança, ser encarada como sendo *contingente* às limitações internas e externas em todos os aspectos das organizações.” Por isso, para o autor, a tomada de decisão é crucial para a organização à medida que são continuamente enfrentadas novas contingências.

Ao se abordarem os tipos de decisão, encontra-se a distinção feita por Herbert Simon (1979) e que Gibson et al. (1981), colocam da seguinte forma:

1. *Decisões Programadas. Se determinada situação ocorre com frequência, será criado um método rotineiro para se tratar dela. Neste sentido, as decisões são programadas à medida que são repetitivas e rotineiras e que se desenvolveu um método para se tratar do assunto.*
2. *Decisões não programadas. As decisões são não programadas quando são novas e não estruturadas. Como tais não há um método determinado para a abordagem do problema, ou porque este problema não surgiu antes ou porque é complexo e extremamente importante. Tais decisões merecem um tratamento especial.* (Gibson et al., 1981, p. 344).

A classificação das decisões demonstra a importância que o administrador deve dar ao enfrentamento de decisões programadas e não-programadas. As decisões programadas, segundo o autor, devem ser tratadas de forma rotineira, sem grandes recursos organizacionais; Já, as decisões não-programadas devem ser identificadas com precisão, pois é esse tipo de decisão que com a qual a alta direção deve se preocupar, primordialmente. Nem sempre, contudo, isso acontece, pois a concentração do esforços nas decisões programadas relega a um segundo plano o planejamento a longo prazo.

Especificamente em relação a organizações universitárias, segundo Finger (1997), o processo decisório não possui um modelo específico no qual se apóie. Entretanto, diferentemente de outras organizações, na universidade, observa-se uma participação fluida de diversos grupos de interesses (professores, alunos, funcionários) na tomada de

decisão como também tais decisões muitas vezes ocorrem sem maior integração com outros níveis da organização.

#### **2.4.7. Comunicação**

O processo de comunicação nas organizações, para Hall (1984, p. 132), é composto de canais estruturados de comunicação e das posições ocupadas pelas pessoas, possuindo, assim, componentes organizacionais e componentes individuais: “O poder, a liderança e a tomada de decisões dependem do processo de comunicação, quer explícita ou implicitamente, já que esses processos não teriam sentido na ausência de informações.”

Já Katz e Kahn afirmam: “A comunicação – intercâmbio de informação e transmissão de significado – é a própria essência de um sistema social ou uma organização”. (1976, p. 256). Para os autores, esse intercâmbio acontece porque vivemos basicamente num mundo de pessoas, e a maioria de nossas ações para com os outros e dos outros para conosco são atos comunicativos que afetam o nosso comportamento na organização, como em outros contextos. Por isso, a comunicação é um processo social fundamental para funcionamento de qualquer grupo, organização ou sociedade.

Ainda, os sistemas de comunicação “são definidos como redes destinadas a transmitir e receber informação de todas as posições de uma organização.” (Champion, 1985, p. 163).

Para compreender a comunicação na organização, é pertinente prestar atenção às redes de informação, que podem ser constituídas em redes formais de comunicação e redes informais de comunicação, conforme Bowditch e Buono (1992). Os autores indicam que é possível estabelecer algumas generalizações no tocante a redes formais como: nas tarefas simples, as redes mais centralizadas parecem ser mais eficazes para a solução de problemas, rapidez e precisão; nos problemas mais complexos, os padrões descentralizados são mais exatos e o *feedback* é mais direto e imediato. Dessa forma, os padrões de comunicação podem influenciar a velocidade e a precisão de problemas nas organizações e, conseqüentemente, o nível de satisfação dos seus integrantes.



No tocante às funções das redes de comunicação formal, Dean Champion entende que as redes de comunicação formal facilitam a coordenação da atividade de trabalho dentro de uma organização, já que, à medida que as tarefas se tornam mais diversificadas e especializadas, há a necessidade de coordenar a comunicação. Para o autor, além da coordenação, as redes de comunicação formal proporcionam a retroinformação necessária para estabilizar o desempenho da tarefa. Tanto a coordenação da comunicação como a retroinformação são necessárias para avaliar os trabalhos entre departamentos e acionar os mecanismos de correção quando da ocorrência de problemas, propondo-lhes solução. Igualmente, na visão do autor, as redes de comunicação formal reforçam e apóiam a estrutura organizacional e a hierarquia de poder existentes, pois, entre outros fatores, os canais formais ajudam a solidificar o *status* formal de um membro na hierarquia de autoridade. (Champion, 1985).

Geralmente, as necessidades de comunicação dos membros de uma organização não são preenchidas pela rede formal de informação. Essa deficiência de comunicação das redes formais gera os padrões informais ou não-oficiais de comunicação. Segundo Bowditch e Buono (1992, p.89), os membros da organização constituem as redes informais pelas quais primariamente são veiculados tanto os rumores como informações fatuais às pessoas: “Em muitos casos, os membros da organização sabem quais as decisões que irão ser tomadas, quem foi contratado ou transferido e assim por diante, *antes* dessa informação ser formalmente anunciada. A fofoca diária e conversas relacionadas ao trabalho que ocorrem através de grupos de amigos e associações casuais são o canal informal mais comumente usado.”

Assim, as comunicações podem ser tanto funcionais como disfuncionais para organização, por isso os rumores e as fofocas fazem parte da rede de comunicações de uma organização. Nesse aspecto, os administradores devem tentar evitar a ambigüidade e o sigilo, que criam ansiedades e originam os possíveis rumores, assim como podem usar a rede informal para passar informações que sejam verdadeiras para os integrantes da organização.

No mesmo sentido, Champion (1985) entende que os grupos informais constituem-se em canais informais de comunicação que podem proporcionar meios mais rápidos de

disseminar informações que os “canais oficiais” da organização formal; além disso, o grupo informal é mais flexível do que a organização formal como meio de comunicação. Por outro lado, o autor entende que a rede de comunicação informal pode apresentar disfunções na medida em que a informação distorcida ou errada é transmitida aos membros de grupo, como também pode ser um empecilho à imposição de normas e autoridade de supervisão. Ele relata que, geralmente, é aceito que as organizações formais são sempre acompanhadas de grupamentos informais de empregados ou membros da organização; junto às estruturas formais, existem as estruturas informais, que tendem a gerar redes paralelas de comunicação. Por isso, esse autor entende que a comunicação é vital para a organização, como forma de ajudar a promover a eficácia organizacional; quando com defeitos, a rede de comunicação pode embarçar a organização na busca satisfatória de suas metas. Portanto, em sua visão, não é possível ignorar a existência das redes informais, devendo-se reconhecer sua presença e trabalhar para que sejam consideradas como complementares no sistema de comunicação nas organizações.

Outro aspecto salientado por Gibson et al. (1981), com referência à comunicação dentro das organizações, é que o *design* da organização deve permitir que a comunicação possa fluir de cima para baixo, de baixo para cima e horizontalmente. Para o autor, a comunicação de cima para baixo acontece quando os mais altos níveis da hierarquia se comunicam por meio de instruções para tarefas, por memorandos oficiais, comunicados de políticas, manuais e outras publicações da empresa. Já a comunicação de baixo para cima se dá quando o comunicador está num nível organizacional mais baixo que o receptor. Segundo Gibson et al. (1981), essas informações, que em grandes organizações são difíceis, são muitas vezes necessárias para que os seus possam tomar a decisão correta.

Igualmente, a comunicação horizontal é necessária para a coordenação e integração das diversas funções organizacionais, como, por exemplo, coordenação entre produção e vendas numa empresa, ou entre diferentes departamentos e faculdades dentro de uma universidade. No ponto de vista do autor, nem sempre as organizações possuem mecanismos que asseguram a comunicação horizontal, ficando essa geralmente a cargo dos gerentes individuais.

Além disso, na organização, a comunicação enfrenta barreiras que podem impedir o processo de comunicação, gerando, conforme a análise de Gibson et al. (1981), “ruído” e

eventuais falhas de comunicação. Essas barreiras podem ser: estruturas de referência, audição seletiva, juízos de valor, credibilidade da fonte, problemas de semântica, filtragem, linguagem intergrupar, diferenças de *status*, pressões de tempo e sobrecarga nas comunicações.

Para melhorar a comunicação nas organizações, os administradores necessitam se esforçar em duas tarefas distintas: “Primeiro, devem melhorar suas *mensagens* - a informação que desejam transmitir. Segundo, devem procurar *compreender* o que as outras pessoas estão tentando lhes comunicar. Têm de tornar-se melhores codificadores e decodificadores. Têm de esforçar-se não só para serem compreendidos, mas também para compreender.” (Gibson et al., 1981, p. 332).

Portanto, a comunicação na organização não é fácil, pois cada membro dela traz consigo uma personalidade e experiências próprias, e a estrutura organizacional influencia as relações entre os vários níveis organizacionais e entre os diferentes indivíduos, os quais, por sua vez, influenciam a capacidade de esses se comunicarem.

#### **2.4.8. Mudança**

O processo de mudança e inovação da organização é parte integrante que Kimberly e Miles (apud Hall, 1984) examinam como o “ciclo de vida” das organizações, demonstrando que elas não continuam no mesmo estado eternamente, no que concordam com Hage (Hall, 1984, p.148), que define a mudança organizacional como “a alteração e a transformação da forma, de modo a sobreviver melhor no ambiente.”

Para enfrentar a modificação ou os processos de mudanças que iniciam com uma modificação em algum aspecto do ambiente interno ou externo da organização, Schein (1982) concebeu o *ciclo adaptado*, que ocorre em constante e dinâmica interação com seus inúmeros ambientes. Para análise desse ciclo, concebeu cinco estágios: “1. Perceber a mudança...; 2. Importar a informação que diz respeito a mudança...; 3. Modificar os processos de produção...; 4. Exportar novos produtos...; 5. Obter *feedback* a respeito do

êxito da modificação...”. O ciclo de enfrentamento dos problemas é uma das formas propostas de perceber que alguma coisa está mudando dentro da organização, ou de reconhecer que algo dentro dela não vai bem.

Conforme Schein (1982), certos problemas podem ocorrer em cada estágio, pois, para muitas organizações não possuem capacidade para perceber as mudanças no ambiente, ou percebem-nas de maneira equivocada, gerando, muitas vezes, o fracasso organizacional. No caso de uma universidade, é importante que se percebam as modificações nas questões relativas à educação, aos sentimentos dos alunos em relação à aprendizagem, ao papel da universidade na comunidade, ao reconhecimento na comunidade universitária, ao moral do seu corpo docente. Igualmente, podem ocorrer falhas na transmissão de informações, gerando resistência contra as mudanças, visto que essas assumem a característica de ameaça. Conseqüentemente, pode haver dificuldade em influenciar o sistema de transformação, pois os dirigentes que são diretamente afetados pela mudança tecnológica podem resistir à mudança:

*O principal motivo de resistência à modificação é que as partes encarregadas da transformação ou da produção de qualquer organização constituem-se em sistemas – produzem formas de trabalhar, relações interpessoais estáveis e normas, valores, e técnicas comuns de enfrentar os problemas e sobreviver em seu próprio ambiente. Em outras palavras, os subsistemas de uma organização atuam de acordo com os mesmos princípios de superação de problemas usados pela organização como um todo. (Schein, 1982, p. 183).*

Nesse sentido, o autor entende que, para que o subsistema mude, é necessário que os membros da organização percebam a mudança na política administrativa, possam ser capazes de importar essa informação, gerir a sua mudança e obter *feedback* a respeito do seu processo de mudança. Esse processo de mudança não é um processo sem problemas, pois cada estágio possui seus problemas característicos, assim, o êxito de cada organização depende de como cada uma realiza a superação de seus problemas.

Planejar intervenções de mudança eficientes é, sobretudo, dar início a um processo de mudança que geralmente é crítico, pois, segundo Schein (1982), pois, mesmo que os objetivos sejam desejáveis, as pessoas resistem à mudança. Nesse sentido, o autor propõe a teoria da mudança planejada, com as hipóteses que fundamentam o modelo:

1. *Todo processo de mudança envolve não apenas aprender algo novo, mas também desaprender algo que já está presente e possivelmente bem integrado na personalidade e no relacionamento social do indivíduo.*
2. *Nenhuma mudança ocorre se não existe motivação para mudar e, se essa motivação para mudar não está já presente, a indução dessa motivação, muitas vezes, é a parte mais difícil do processo de mudança.*
3. *Mudanças organizacionais como novas estruturas, novos processos e sistemas de recompensas, e assim por diante, ocorrem somente através de mudanças individuais em membros-chave da organização; daí a mudança organizacional ser sempre mediada através de modificações individuais.*
4. *A maior parte da mudança em adultos envolve atitudes, valores e auto-imagens, e a desaprendizagem das atuais respostas nestas áreas é, de início, um processo inerentemente doloroso e ameaçador.*
5. *A mudança é um ciclo de múltiplos estágios, semelhante ao ciclo de adaptação para enfrentar problemas, anteriormente examinado, e todos os estágios devem de algum modo ser ultrapassados com êxito antes de se poder dizer que ocorreu uma mudança estável. (Schein, 1982, p.188).*

Com base nas idéias do autor, pode-se destacar que o processo de mudança é geralmente um processo ameaçador para os integrantes da organização, pois envolve uma forma de desaprender o que se sabe para incorporar novos procedimentos e valores organizacionais. Logo, para motivar as pessoas para a mudança, é necessário desenvolver nelas a vontade de mudar, que é o mais difícil, e saber utilizar os meios de comunicação como forma de passar-lhes informações confiáveis e válidas, evitando o clima de ameaças, ou tentando, pelo menos, minimizar os conflitos inerentes ao processo da mudança.

Katz e Kahn (1976) ressaltam que, para o sucesso da discussão e decisão em mudar as normas do grupo e o comportamento individual, é necessário avaliar o que significam as decisões para as pessoas envolvidas. Daí a necessidade de envolvê-los nas mudanças organizacionais, pois a compreensão das decisões é que vai determinar a importância que cada pessoa vai dar às mudanças que afetam a sua própria sorte.

Nesse sentido, Marcovitch (1998), ao abordar as reformas e mudanças na universidade, propõe que, ao invés de grandes reformas que geram a paralisia do sistema em vigor, seja efetuada uma sucessão de pequenas reformas objetivando a melhoria dos serviços em todas as dimensões. Isso porque as grandes reformas, ao serem apresentadas na forma de

documentos, provocam a reação dos perdedores no caso da posse de uma nova gestão e, ainda, podem ter um baixo índice de apoio dos ganhadores. Assim, a universidade deve buscar a sua renovação de maneira constante, mudando os cenários quando preciso e trabalhando a continuidade do que é positivo em cada gestão.

Buarque (1994), ao comentar a necessidade de mudanças na própria universidade, descreve da seguinte forma o ambiente universitário:

*Os conservadores são pessoas que defendem o status quo por estarem – e assim reconhecem – satisfeitos com a ordem estabelecida. O conservadorismo na universidade não tem coerência com o resto da sociedade. Os conservadores impõem ideologia consistente, reagindo contra toda mudança. Na universidade, muitos dos mais arraigados defensores do status quo acadêmico são defensores de reformas e revoluções nos costumes, na economia, na vida social e na política, mas, reacionariamente, reagem contra qualquer mudança na estrutura acadêmica. (Buarque, 1994, p. 64).*

As empresas precisam encontrar um meio de prever os prováveis requisitos da mudança no futuro ou, então, terão de enfrentar situações de crise real. Conforme Trewatha e Newport (1979), a capacidade de uma organização ajustar-se e adaptar-se à mudança depende de administradores criativos, que enfrentem desafios e oportunidades. As organizações funcionam em ambientes dinâmicos, portanto precisam desenvolver instrumentos e técnicas para administrar a mudança.

Na mesma linha de pensamento, Gibson et al. (1981) entendem que o sucesso ou o fracasso de muitas decisões, mais cedo ou mais tarde, será determinado pela forma como as organizações interagem com o meio ambiente e como elas anteciparem-se e adaptarem-se às mudanças. Entre as mudanças que ocorrem, é possível mencionar as tecnológicas, as próprias mudanças políticas, legais e reguladoras, as mudanças culturais e sociais, as quais podem influenciar o destino de uma organização. Porém, não somente as mudanças influem, mas também a competição entre organizações do mesmo ramo de negócios, segundo o mesmo autor, pois qualquer organização enfrentará algum tipo de competição, ou por recursos, ou por cliente. Em suma, a permanência da organização no ambiente e o seu grau de eficácia dependem de como ela se integra e interage com as mudanças nesse meio.

## 2.5. Ambiente externo

Por ambiente Hawley (apud Hall, 1984, p. 155) entende “todos os fenômenos que são externos à população em estudo que a influenciam potencial ou realmente”. Nesse sentido, o autor considera algumas facetas que são vitais para a observação das dimensões ambientais em que se encontra a organização, tais como:

- condições tecnológicas;
- condições legais;
- condições políticas;
- condições econômicas;
- condições demográficas;
- condições ecológicas;
- condições culturais;
- capacidade ambiental.

Por isso, o ambiente entra na organização como informação e, como toda informação, está sujeito aos problemas de comunicação e do processo decisório. O autor também indica que, quanto mais uma organização depende de seu ambiente, mais vulnerável ela é; por outro lado, uma organização com maiores recursos financeiros é menos vulnerável às variações da economia do que a que possui menos reserva. Assim, quando uma organização é vulnerável, ela reage ao ambiente. Em resumo, toda organização, de alguma forma, depende de seu ambiente.

Repassando o tópico para a universidade, segundo Cantídio, ela não pode mais ensimesmar-se, refluir sobre si mesma, concentrar-se intramuros, satisfeita com os seus ritualismos domésticos:

*Devemos partir para caracterizar a universidade não mais como uma sociedade fechada, mas aberta, utilizando distinção bergsoniana. Aberta será a universidade, pois, quando se alimentar do real, quando se referir aos objetivos que a transcendem e a justificam, quando não se imobilizar no saber pejorativamente acadêmico, desarticulado do*

*interesse nacional.... não existe fora, mas dentro do contexto geral da sociedade de determinada época.* (Cantídio, 1972, p. 20).

Dessa forma, o autor entende que a dinamização da universidade só poderá emergir da incessante vivência com os problemas da sociedade-ambiente em função dos quais ela existe; a universidade existe inserida numa comunidade nacional e regional e não excluída dela. Paviani e Pozenato, ao comentarem extensão e serviços que a universidade pode prestar a comunidade, referem: “A instituição universitária é por natureza aberta, mas infelizmente não se efetiva esta abertura. Fica esperando a comunidade em vez de ir ao seu encontro, reage em vez de agir. Fica guardando atrás de suas portas uma enorme potencialidade de recursos sem o devido aproveitamento por parte do homem e da comunidade.” (1977, p. 24).

Na relação da universidade com a comunidade externa, Buarque (1994) considera que, de todas as mudanças que atualmente ocorrem no mundo, talvez a descoberta que mais incomode a comunidade universitária nos últimos anos, seja a de que ela está isolada do povo. Isolada no sentido de estar divorciada dos interesses do povo, pois está ao lado do privilégio, dos interesses da elite, ainda que o seu discurso continue defendendo uma pseudo-solidariedade com o povo.

Marcovitch (1998) entende que a universidade precisa encontrar a forma certa de se relacionar com a sociedade, a qual, por sua vez, deve saber como solicitar a colaboração da universidade. É importante desenvolver agentes de interface que articulem a interação entre as partes. A universidade precisa aprimorar mais a sua capacidade de captar sinais, mensagens, decodificando-as e as encaminhando as expectativas para grupos qualificados. Os docentes necessitam aprimorar essa habilidade de captar mensagens da sociedade; contudo, não só eles, mas também os estudantes e, mesmo, os funcionários podem ser os sensores das demandas sociais. Essa percepção das demandas deve ser colocada em discussão dentro da universidade em seus departamentos ou em foros transdisciplinares; dessa forma, os fatos percebidos podem desembocar em pesquisas e estudos que contribuam para uma nova realidade na sociedade. Na verdade o que muitas vezes acontece é que tais percepções não são transformados em estudos por causa de omissão de rituais burocráticos, os quais, de uma forma ou outra, sufocam a coleta e o processamento das mensagens da sociedade no interior da universidade.



Lanzillotti (1997) refere que as organizações não-educacionais já se conscientizaram de que a interação entre os elementos da relação cliente/mercado/produto é fundamental para a sua sobrevivência, porém a maioria das universidades brasileiras ainda não venceu a etapa de sensibilização da comunidade acadêmica no tocante a essa questão. O mesmo autor comenta ainda: “No caso da Universidade, existe uma cultura administrativa muito rígida que cumpre superar. Os especialistas dessas instituições ainda relutam em aceitar algumas relações como: dinheiro/educação; aluno/cliente; conhecimento/produto, esquecendo-se de que todo sistema educacional é sustentado com dinheiro público ou privado. Afinal, o que diferencia a Universidade das demais organizações?” (Lanzillotti, 1997, p. 28).

Com referência à tecnologia, entende Champion (1985) que existe pouca pesquisa a respeito dos efeitos da tecnologia sobre a estrutura organizacional, sobre as relações interpessoais e o comportamento individual. Além disso, o termo *tecnologia* pode referir-se a uma ferramenta, a uma máquina ou sistema de máquinas e, até mesmo, a estratégias, ou mesmo a mecanização, automação. Segundo o autor, existem diversos problemas conceituais, pois qual é o índice de evolução tecnológica que se pode aferir à quantidade de invenção ou de inovação dentro da empresa?

O autor recomenda cautela quando da análise de causa-efeito sobre mudança tecnológica e comportamento organizacional, pois, geralmente, o inter-relacionamento entre as variáveis é complexo e produz uma reação de eventos em cadeia. No entanto, é possível constatar que a mudança tecnológica mais impressionante que ocorreu nos escritórios foi a introdução do processamento eletrônico de dados. Sobre a introdução da tecnologia da informática, Champion (1985) lança algumas questões: a organização espera crescer significativamente em consequência da maior flexibilidade dos serviços que o sistema de informática pode fornecer aos clientes? Haverá melhoria significativa na qualidade e na quantidade de serviços que a organização presta ao público? Qual será o efeito da informática sobre os empregados de assessoria e de linha em suas associações com o trabalho? Nesse sentido, na perspectiva do autor, é mais indicado discutir a mudança tecnológica nas organizações em termos de grau de desenvolvimento.

Na percepção de Champion (1985), entretanto, as mudanças de tecnologia repercutem em importantes processos da organização, tais como tomada de decisão, quantidade de níveis de supervisão, tipo de supervisão, coordenação entre as tarefas de trabalho, segurança na função e *status* da função. Uma das alterações percebidas com a tecnologia da informática é a centralização do poder para tomada de decisões. Outras conseqüências, segundo o mesmo autor, são a eliminação de níveis intermediários de supervisão, bem como a retirada de poder dos níveis pelo fato de as atividades informatizadas virarem rotinas, reduzindo o poder decisório.

Cabe lembrar aqui a observação de Marcovitch (1998), de que a tecnologia da informação é um componente a ser incorporado no processo pedagógico e de formação de lideranças. Dessa forma, na universidade, a tecnologia não substitui o docente, como também não dispensa a interação em sala de aula. Igualmente, o autor indica que a universidade adquiriu símbolos de modernização, via equipamentos, mas não modificou suas formas no relacionamento com seus professores ou com os alunos. Ao se observar os modelos de relacionamento professor-professor e professor-aluno, constata-se que é difícil encontrar na academia alguém que tenha se modificado em razão do uso da tecnologia da informação.

Em termos de estratégia competitiva, Thompson (1967, p.49) considera que “adquirir prestígio é a maneira mais ‘barata’ de adquirir poder”. O autor entende que, na medida em que um elemento do ambiente considera prestigioso permutar com uma empresa, essa terá ganho uma medida de poder sobre o elemento sem assumir nenhum compromisso. Por isso, salienta a importância do prestígio, que aparece nos estudos de Perrow (1961) quando embora um hospital geral voluntário:

*a criação e a manutenção de uma “imagem favorável da empresa junto a seus públicos” como uma importante maneira de controlar sua dependência. Perrow conclui que quando uma empresa e seus produtos são bem vistos, ela terá maior facilidade para atrair pessoal, influenciar legislação relevante, empunhar poder informal na comunidade e assegurar um número adequado de clientes, consumidores, doadores ou investidores. (Thompson, 1967, p. 50).*

Essa competitividade, por outro lado, segundo Drucker, tornar-se-á mais presente na organização quando “se compreender o *marketing* no sentido mais verdadeiro: você

precisa deixar o mercado mover a sua empresa, ouvir os clientes e atender seus desejos e necessidades.” (1995, p. 226).

### **3. METODOLOGIA**

A presente formulação da metodologia permite compreender os passos dos métodos e técnicas utilizado para a execução da presente pesquisa, buscando contemplar os objetivos propostos pelo estudo.

#### **3.1. Tipo de estudo**

A pesquisa é descritiva, do tipo exploratória, caracterizando-se pelo levantamento das variáveis através da aplicação de um questionário em uma amostra, para identificar e analisar a percepção dos professores a respeito do modelo de administração da universidade. O estudo se concentra na Universidade de Passo Fundo, cidade de Passo Fundo – RS.

#### **3.1. População e amostra**

A população-alvo do presente estudo é a categoria de professores da Universidade de Passo Fundo. Salienta-se que o estudo não inclui os professores da escola de ensino médio, os quais estão vinculados diretamente à Fundação Universidade de Passo Fundo, não tendo nenhuma relação acadêmica, administrativa ou funcional com a universidade.

Os dados da população pesquisada referem-se ao mês de dezembro de 1998, quando, conforme os registros oficiais obtidos junto à Divisão de Recursos Humanos da Universidade, abrangia 819 professores.

Com a população-alvo definida, buscou-se realizar o planejamento da coleta de dados, para o que se utilizou a estratificação da população de professores, com base nos dados obtidos junto à universidade, conforme Tabela 3.

Tabela 3. Estratificação da população de professores da UPF, dez. - 1998.

Regime de Trabalho	Categoria Funcional	Sexo	Titulação	Situação* Funcional
Parcial (horista) 413	Temporário 199	Masculino 106	Graduado 61	S – 1 N – 60
			Pós-graduado 45	S – 1 N – 44
		Feminino 93	Graduado 52	S – 0 N – 52
			Pós-graduado 41	S – 0 N – 41
	Concursados (Carreira) 214	Masculino 156	Graduado 49	S – 13 N – 36
			Pós-graduado 101	S – 14 N – 93
		Feminino 58	Graduado 8	S – 2 N – 6
			Pós-graduado 50	S – 7 N – 43
Integral 406	Temporário 95	Masculino 54	Graduado 23	S – 2 N – 21
			Pós-graduado 31	S – 0 N – 31
		Feminino 41	Graduado 12	S – 0 N – 12
			Pós-graduado 29	S – 0 N – 29
	Concursados (Carreira) 311	Masculino 174	Graduado 19	S – 7 N – 12
			Pós-graduado 155	S – 29 N – 126
		Feminino 137	Graduado 5	S – 0 N – 5
			Pós-graduado 132	S – 24 N – 108

Fonte: Divisão de Recursos Humanos.

\* Situação Funcional: S = Aposentado; N = Não aposentado

Na população de professores, foi utilizada a técnica da amostragem estratificada, que, para Barbetta (1998), consiste em dividir a população em subgrupos, denominados *estratos*, podendo esses ser internamente mais homogêneos do que a população toda. Os estratos foram elaborados a partir dos subgrupos mais representativos da população, assim delineados:

- a) Regime de trabalho;
- b) Categoria funcional;
- c) Sexo;
- d) Titulação;
- e) Situação funcional: aposentado e não-aposentado.

Para a presente estratificação da população, um dos critérios utilizados foi o do regime de trabalho, sendo considerados os professores que possuem o registro de carga horária de 1 a 20 horas como horista, ou seja, para a universidade, esses são denominados como *professores de tempo parcial*. Os professores com registro de carga horária de 21 a 40 horas são considerados como *professores tempo integral*, conforme a Tabela 4.

Tabela 4. Número de professores por regime de trabalho da UPF, dez.- 1998.

Regime parcial (1 a 20 horas)	Regime integral (21 a 40 horas)
413	406
50,42 %	49,57 %

Fonte: Divisão de Recursos Humanos.

Outro critério adotado foi o da categoria funcional, que é composta de dois tipos de registro funcional: professores *temporários* e professores *concursados*. Os professores temporários são os que possuem contrato de trabalho temporário, não sendo ainda não-concursados e não integrando o Plano de Carreira da universidade. Os professores concursados são os que prestaram concurso, foram aprovados e integram o Plano de Carreira, conforme Tabela 5.

Tabela 5. Número de professores por categoria funcional da UPF, dez. - 1998.

Professor temporário	Professor concursado (Plano de Carreira)
294	525
35,89 %	64,10 %

Fonte: Divisão de Recursos Humanos.

O terceiro critério de estratificação da população foi o de categorização de professores por sexo, (Tabela 6).

Tabela 6. Número de professores por sexo da UPF, dez. - 1998.

Sexo masculino	Sexo feminino
490	329
59,83 %	40,17 %

Fonte: Divisão de Recursos Humanos.

Com referência ao critério da titulação, foi adotada a limitação a dois principais itens de formação acadêmica. Numa categoria da titulação, foram considerados os professores que possuem somente a graduação; a outra categoria foi composta pelos professores que possuem a titulação de pós-graduação agrupados com titulação de especialização, mestrado e doutorado, (Tabela 7).

Tabela 7. Número de professores por titulação da UPF, dez. - 1998.

Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado
229	337	186	67
27,96 %	41,15 %	22,72 %	8,18 %

Fonte: Divisão de Recursos Humanos.

Como último critério para estratificação da população, foi selecionada a categoria funcional de professores entre aposentados e não-aposentados. Para essa opção, adotou-se o fator técnico do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) como forma de classificar os professores que já se encontravam aposentados pelo INSS e que continuam trabalhando na universidade. E, de outro lado, considerando-se os professores que ainda

não estão aposentados, ou seja, que, no momento da estratificação da população, ainda não tivessem preenchido o tempo necessário de trabalho exigidos pelo INSS, conforme Tabela 8.

Tabela 8. Número de professores aposentados e não aposentados da UPF, dez. - 1998.

Aposentados	Não aposentados
100	719
12,21 %	87,78 %

Fonte: Divisão de Recursos Humanos.

Ressalva-se, por fim, que o ensaio efetuado utilizando o critério de categorização da população de professores do Campus Central e dos professores dos outros cinco campi foi abandonado pelo fato de ter-se obtido um número de docentes dos campi com valores muito baixo em relação aos do Campus Central. Para ser mais exato, a população de professores do Campus Central é de 772 indivíduos e a dos outros campi, de 47 indivíduos, conforme Tabela 9.

Tabela 9. Número de professores por unidade da UPF, dez. - 1998.

Unidade acadêmica	Número de professores
Instituto de Ciências Biológicas	86
Instituto de Ciências Exatas e Geociências	89
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas	111
Faculdade de Artes e Comunicação	48
Faculdade de Educação	69
Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária	44
Faculdade de Engenharia e Arquitetura	60
Faculdade de Odontologia	41
Faculdade de Medicina	85
Faculdade de Educação Física	25
Faculdade de Economia e Administração	53
Faculdade de Direito	61
Total do campus central	772
Campus de Palmeira das Missões	11
Campus de Soledade	8
Campus de Lagoa Vermelha	10
Campus de Carazinho	14
Campus de Casca	4
Total dos campi	47
Total geral do número de professores	819

Fonte: Divisão de Recursos Humanos.



Para selecionar a amostra, utilizou-se a amostragem estratificada proporcional, que, segundo Barbetta (1998), significa que a proporcionalidade do tamanho de cada estrato da população é mantida na amostra. Esse princípio foi adotado na elaboração da amostra, pois, a partir da população estratificada, foram mantidos na amostra 150 professores, divididos em cinco estratos, cada um desses subdividido em dois subestratos de classificação. Os estratos e subestratos mantiveram a proporcionalidade da população, conforme Tabela 10.

Para estimar o tamanho da amostra, utilizaram-se duas estratégias: a análise do instrumento de coleta de dados e a análise de dados utilizando o teste  $\chi^2$ . Nunnally (1978) sugere que, para avaliar a confiabilidade de uma escala de mensuração, são recomendados de três a cinco indivíduos por item. Nesta pesquisa, adotou-se a recomendação de três indivíduos por item, resultando em uma amostra de, pelo menos, 144 professores, sendo esta maior do que a estimada pelo teste  $\chi^2$ . A partir dessa indicação técnica, a amostra selecionada para a pesquisa ficou fixada em 150 professores, conforme Tabela 10.

Tabela 10. Estratificação da amostra de professores da UPF, dez. - 1998.

Regime de Trabalho	Categoria Funcional	Sexo	Titulação	Situação* Funcional
Parcial (horista)  76	Temporário  37	Masculino	Graduado	S – 0
			11	N – 11
		19	Pós-graduado	S – 0
			8	N – 8
		Feminino	Graduado	S – 0
			10	N – 10
	Concursados (Carreira)  39	Masculino	Pós-graduado	S – 0
			8	N – 8
		29	Graduado	S – 2
			9	N – 7
		Feminino	Pós-graduado	S – 3
			20	N – 17
Integral  74	Temporário  18	Masculino	Graduado	S – 0
			1	N – 1
		10	Pós-graduado	S – 1
			9	N – 8
		Feminino	Graduado	S – 1
			5	N – 4
	Concursados (Carreira)  56	Masculino	Pós-graduado	S – 0
			6	N – 6
		11	Graduado	S – 0
			2	N – 2
		Feminino	Pós-graduado	S – 0
			5	N – 5
		Masculino	Graduado	S – 1
			3	N – 2
		31	Pós-graduado	S – 5
			28	N – 23
		Feminino	Graduado	S – 0
			1	N – 1
		25	Pós-graduado	S – 4
			24	N – 20

Fonte: Divisão de Recursos Humanos.

\* Situação Funcional: S = Aposentado; N = Não aposentado.

Portanto, a amostra estratificada proporcional manteve a mesma proporcionalidade dos estratos da população de professores, sendo, dessa forma, composta de cinco estratos, cada um desses dividido em dois subestratos, demonstrados na Tabela 10, assim delineados:

a) Regime de trabalho:

- professores de tempo parcial (horistas)
- professores de tempo integral

b) Categoria funcional:

- professores temporários
  - professores concursados – (Plano de Carreira).
- c) Sexo:
- masculino
  - feminino.
- d) Titulação:
- professores graduados
  - professores pós-graduados (especialização, mestrado, doutorado).
- e) Situação funcional:
- aposentado
  - não-aposentado.

Com a organização da amostra estratificada proporcional concluída, buscou-se a identificação dos nomes de professores que integrariam a amostra e, quando o número de elementos excedia a necessidade de composição da amostra, foi utilizado o sorteio simples, sem restrição. Conforme Barbetta (1998), o emprego dessa técnica possibilita que cada elemento da população tenha a mesma probabilidade de pertencer à amostra. Dessa forma, obteve-se a relação de todos os indivíduos sorteados para compor a amostra em cada estrato considerado. Após o sorteio dos nomes dos professores, verificou-se a sua situação em relação à efetividade junto à Divisão de Recursos Humanos da UPF. No caso dos não-efetivos, de professores em licença de mestrado ou doutorado, em licença de interesse, em licença de auxílio-doença, ou desligados do quadro de pessoal, que não se encontravam presentes na universidade no momento da aplicação do instrumento, esses foram substituídos, observando-se os mesmos critérios da amostragem estratificada proporcional, bem como a técnica do sorteio sem restrição no procedimento metodológico para completar a amostra de 150 professores.

### **3.2. Instrumento de coleta de dados**

Nesse trabalho, utilizou-se a Medida por Teoria, segundo Pasquali (1997), na construção do instrumento que foi aplicado a uma amostra estratificada da população de

professores. O autor entende que a Medida por Teoria é aplicável às ciências sociais e do comportamento, existindo três grandes linhas de medidas: “a teoria da detecção do sinal em psicofísica, a teoria dos jogos em psicologia social e a teoria das escalas e testes (a psicometria num sentido mais restrito). O fato de trabalharem com construtos hipotéticos (processos cognitivos, preferências, utilidade, etc.) seria o elo entre esses tipos de teorias, bem como a procura de formas de medida desses mesmos construtos.” (Pasquali, 1997, p.43).

Nesse sentido, Kerlinger (1979) atenta para o fato de que a teoria é uma tentativa de “explicar” fenômenos e buscar relações entre esses e sua explicação. O propósito principal da ciência seria, então, chegar à teoria, inventar e descobrir explicações válidas de fenômenos naturais.

De maneira mais específica, foi utilizada a Teoria das Escalas, pois, por meio da escala, é possível estabelecer o escore da percepção do professor em relação ao modelo de administração da universidade. Kerlinger (1979) refere que a ansiedade e, no caso deste estudo, a percepção também podem ser variáveis, chamadas de *variáveis medidas* por serem “medidas” por um teste ou um instrumento que produz resultados que vão de altos a baixos. O modelo de escala do instrumento empregado foi a escala de Likert. Em termos de escala, o mesmo autor refere que ela é um instrumento construído para indicar quantidades diferentes de algum atributo ou propriedade.

Já, no planejamento do instrumento, quanto ao aspecto da validade de construto e da sua confiabilidade, procurou-se assegurar a validade do instrumento no sentido de que fosse uma medida congruente. Para tanto, segundo Pasquali (1997), é necessário recorrer a técnicas que visam à validade do conceito, que o autor prefere chamar de *construto*, e à validade de conteúdo desse construto.

Na validade de conteúdo, seguiram-se os seguintes passos: definição do conteúdo, definição da representatividade de conteúdo e elaboração da tabela de especificação, conforme Tabela 11.

Tabela 11. Fatores e aspectos de investigação da percepção do professor

1. Estrutura organizacional

- 1.1. Tipo de Estrutura - Complexa

  - Formal
  - Centralizada

- 1.2. Planejamento - Missão

  - Clareza de objetivos
  - Envolvimento nas ações
  - Processo decisório
  - Processo sucessório

- 1.3. Controle - Controle financeiro

  - Controle de resultados
  - Controle de produtividade
  - Controle de qualidade de trabalho

2. Processo organizacional

- 2.1. Poder

2.2. Conflito

2.3. Relacionamento

2.4. Satisfação professor/aluno

2.5. Liderança

2.6. Tomada de decisões

2.7. Comunicação

2.8. Mudança

3. Ambiente Externo

- 3.1. Imagem da universidade na comunidade

3.2. Interação com a comunidade externa

3.3. Nível de competitividade

3.4. Nível de tecnologia

Fonte: elaboração própria

Após a construção dos fatores e aspectos de investigação da percepção do professor, fundamentada na base conceitual, passou-se a elaborar o instrumento. A análise teórica dos itens foi executada com auxílio de especialistas nos fatores abordados nas questões do instrumento. Os especialistas que discutiram e avaliaram o instrumento prévio foram professores ligados às áreas que trabalham os conceitos abordados no questionário, esses da área de administração, com a titulação de doutor e mestre. Após as sugestões e correções feitas por eles, o instrumento final foi aplicado à amostra selecionada. Esse

procedimento em relação ao instrumento de coleta de dados foi avaliado quanto à sua validade subjetiva de construto por especialistas, também denominados de *juízes* por Pasquali (1997), todos da área de administração, os quais auxiliaram na validação dos conceitos que resultaram no instrumento final que foi aplicado à amostra de 150 professores. (Anexo B).

Para a avaliação do instrumento de pesquisa, utilizou-se o coeficiente  $\alpha$  de Cronbach. O instrumento de coleta de dados também foi avaliado estatisticamente quanto à validade objetiva de construto através do procedimento de Análise Fatorial. Essa metodologia é recomendada para uma única aplicação de um teste a uma amostra representativa de sujeitos, segundo Pasquali (1997). Para trabalhar os dados coletados foi utilizado o *software* Statistica 5.0, da StarSoft, sendo esses testados a um nível de significância de 0,05.

Informa-se também que a Análise Fatorial, para Pasquali (1997), compreende uma série de técnicas estatísticas que visam determinar a validade e a confiabilidade do instrumento, bem como descobrir a correlação das variáveis empíricas nas causas comuns, que são os fatores, através do princípio da casualidade. Igualmente os dados coletados foram submetidos, quanto à confiabilidade, ao coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, que, por meio do seu índice garante, a congruência e a consistência interna entre os itens do mesmo teste. O autor citado considera que o coeficiente de alfa vai de 0 a 1, com o 0 indicando ausência total de consistência interna dos itens, e o 1, a presença de consistência de 100%; assim, considera que o teste é preciso quando atinge um coeficiente de fidedignidade que se aproxima de 1; ao contrário quando atinge o coeficiente abaixo de 0,70, o teste é inaceitável.

### 3.3. Definição de termos e variáveis

**Estrutura organizacional:** forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

**Tipo de estrutura:** evidencia a tendência de como a organização divide, organiza e coordena as atividades.

- **Complexo:** o nível de complexidade de uma organização é avaliado em função do número de níveis hierárquicos (diferenciação vertical), do número e diversidade de funções ou postos de trabalhos num mesmo nível hierárquico (diferenciação horizontal), e pelo grau de dispersão das instalações físicas e distribuição geográfica dos locais (dispersão espacial).
- **Formal:** refere-se ao grau em que as normas e os procedimentos regulam as atividades, tarefas, trabalho e o comportamento das pessoas integrantes da organização.
- **Centralizada:** evidencia a distribuição do poder na organização, ou concentrado no topo da pirâmide ou descentralizado para as unidades operacionais.

**Planejamento:** implica o modo como os administradores pensam antecipadamente os objetivos e as ações da organização.

- **Missão:** é o objetivo geral da organização, é a razão de sua existência, que reflete o campo de atividade, a finalidade histórica e o sistema de valores.
- **Clareza de objetivos:** os objetivos fixados são explicitados de forma específica e compreendidos pelos integrantes da organização.
- **Envolvimento nas ações:** os objetivos são assumidos e comprometem os integrantes na busca das metas organizacionais
- **Processo decisório:** refere-se ao aspecto de o planejamento ser um instrumento de gestão para os administradores nas tomadas de decisão.
- **Processo sucessório:** refere-se ao fato de o processo sucessório ser a cada quatro alterado pelo processo eleitoral dos dirigentes.
- **Controle:** capacidade de a organização manter controle sobre seus produtos, serviços e participantes.
- **Controle financeiro:** implica o controle financeiro dos gastos dentro das verbas orçadas.
- **Controle de resultados:** implica alguma forma de acompanhamento dos resultados de seus integrantes.
- **Controle de produtividade:** implica alguma forma de critério para avaliar a produtividade dos integrantes da organização.
- **Controle de qualidade de trabalho:** refere-se a alguma forma de avaliação da qualidade na prestação de serviços educacionais.

**Processo organizacional:** compreende a forma da dinâmica das ações na organização.

- **Poder:** significa o exercício da autoridade na organização.
- **Conflito:** significa o nível de desarmonia, luta e discordância na organização.
- **Relacionamento:** representa a relação social, interpessoal interna das pessoas.
- **Satisfação professor/aluno:** implica o nível de satisfação dos professores na relação com o aluno.
- **Liderança:** é a capacidade de os dirigentes influenciarem os integrantes da organização.
- **Tomada de decisões:** refere-se ao tipo de decisões tomadas pelos dirigentes na organização.
- **Comunicação:** implica o tipo canais de comunicação utilizado na organização.
- **Mudança:** refere-se ao processo de inovação da organização.

**Ambiente Externo:** significa os fenômenos que são externos à organização e que influenciam potencial ou realmente.

- **Imagem da universidade na comunidade:** significa o conceito da organização na comunidade externa.
- **Interação com a comunidade externa:** traduz a maneira de a organização se relacionar com a comunidade externa.
- **Nível de competitividade:** refere-se ao nível de competição da organização no seu segmento de atuação.
- **Nível de tecnologia:** significa o nível de acompanhamento da evolução tecnológica da organização.

### 3.4. Técnica de coleta de dados

No tocante à coleta dos dados foram utilizados os seguintes tipos:

1. *Dados secundários:* coletados com base nos dados estatísticos oficiais da Universidade de Passo Fundo, referentes à totalidade de professores. Os demais



itens/aspectos relacionados à instituição foram coletados em publicações oficiais UPF.

2. *Dados primários*: coletados junto aos professores. O questionário estruturado foi utilizado para avaliar a percepção dos professores. A primeira parte do instrumento visou coletar os dados pessoais dos pesquisados, tais como: unidade de lotação, sexo, idade, área de conhecimento, classe de carreira, titulação, tempo de trabalho, situação funcional: aposentado e não-aposentado, ocupou cargo de dirigente, qual o tempo como dirigente, carga horária. A segunda parte do questionário, foi estruturada em três objetivos fundamentais com seus respectivos itens (Tabela 11), cuja definição resultou num total de 48 questões (Anexo B), que tiveram como objetivo detectar a percepção dos professores com referência ao modelo de administração da universidade.

Na formulação das questões, aplicaram-se os seguintes passos: cada item de investigação da percepção do professor foi composto de duas abordagens: a primeira abordagem é formulada por uma pergunta direta a respeito da percepção própria do professor em relação ao modelo de administração da universidade; a segunda é formulada por uma pergunta feita ao professor sobre a percepção que ele possui a respeito da opinião de seus colegas e do grupo.

Na coleta dos dados, inicialmente, foi aplicado o instrumento de coleta a um grupo-piloto de professores como forma de avaliar o entendimento das questões e o ajuste do *layout* do formulário. No grupo-piloto, observou-se que o tempo de preenchimento médio do questionário era em torno de 15 minutos. Posteriormente, o instrumento foi aplicado aos professores, atendendo ao número de docentes da amostra, conforme Tabela 10.

À medida que os instrumentos eram recolhidos, os dados eram digitados numa planilha Excel. Após a digitação, os dados foram organizados numa planilha macro, a fim de consolidar o fechamento de dados, corrigindo-se eventuais erros de digitação. Com os dados consolidados, fez-se a importação dos mesmos para realizar os ensaios estatísticos no Statistica 5.0.

Dos 150 instrumentos de coleta de dados distribuídos, foram devolvidos 123, perfazendo o total de 82%. Quanto aos não-devolvidos tem-se o seguinte: um foi devolvido

pelo malote, mas não foi localizado, três de professores de tempo integral não foram por eles preenchidos por falta de tempo; dois questionários de professores de tempo parcial foram esquecidos em casa; três foram devolvidos após a tabulação dos dados e 18 questionários não foram efetivamente devolvidos.

### **3.5. Técnica de análise e interpretação dos dados**

Na análise de dados, foram utilizadas medidas descritivas: a Análise de Variância, para testar os escores médios da escala de percepção em diferentes estratos de professores; Análise Fatorial, para testar a atração ou dispersão dos itens; Análise de Testes Estatísticos de Hipóteses e Análise de Correlação para avaliar a associação entre os escores nos construtos da estrutura organizacional, processos organizacionais, ambiente externo, em relação às variáveis de tempo de trabalho, tempo de cargo, idade e tempo de titulação.

### **3.6. Limitações**

O presente estudo, por tratar-se de uma pesquisa descritiva, do tipo exploratória, de estudo de caso, limita-se à Universidade de Passo Fundo. Igualmente, restringe-se a uma análise em nível organizacional, enfocando a estrutura, o processo e o ambiente externo, com o levantamento das seguintes variáveis e de sua caracterização qualitativa e quantitativa:

- Estrutura Organizacional: tipo de estrutura, planejamento e controle;
- Processo Organizacional: poder, conflito, relacionamento, satisfação professor/aluno, liderança, tomada de decisão, comunicação e mudança;
- Ambiente externo: imagem da universidade na comunidade, interação com a comunidade externa, nível de competitividade e nível de tecnologia.

O levantamento limita-se à percepção dos professores integrantes do quadro de pessoal da universidade em foco - UPF, não incluindo os demais públicos universitários como funcionários e alunos.

## **4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS**

Nesta etapa do trabalho, tratar-se-á de um breve perfil da instituição e da análise e interpretação de dados em blocos de temas. Inicialmente, descrever-se-ão as informações referentes aos dados pessoais obtidos na primeira parte do instrumento de coleta de dados da amostra de 123 professores; na segunda parte, abordar-se-ão a análise da validade e confiabilidade do instrumento de coleta de dados, a análise fatorial da distribuição dos itens da escala de percepção, os testes de hipóteses e a análise de correlação; por último, os resultados frente aos objetivos geral e específicos da pesquisa.

### **4.1. Perfil da instituição**

O ensino superior em Passo Fundo surgiu em 1956, com a criação da Faculdade de Direito, mantida pela Sociedade Pró-Universidade. Em 1957, o Consórcio Universitário Católico instituiu a Faculdade de Filosofia, com os cursos de Filosofia, Pedagogia e Letras Anglo-Germânicas. Em 28 de junho de 1967, pela fusão das duas entidades mantenedoras, formou-se a Fundação Universidade de Passo Fundo, pessoa jurídica de direito privado, que se tornou, então, a mantenedora da Universidade de Passo Fundo.

A Universidade de Passo Fundo, conforme seu estatuto, artigo 1º, é uma universidade comunitária e regional, reconhecida pelo governo federal pelo decreto nº 62 835, de 6 de junho de 1968, sediada em Passo Fundo, cidade que dista aproximadamente 300 km de Porto Alegre, na região do Planalto Médio do estado do Rio Grande do Sul.

A universidade é constituída por três institutos, nove faculdades e cinco campi universitários, com um total de 11 551 alunos, distribuídos em 47 cursos de graduação, 28 cursos de pós-graduação *lato sensu* e 13 cursos de pós-graduação *stricto sensu* próprios e interinstitucionais. A lotação de pessoal é de 819 professores do ensino superior, 121 professores do ensino médio e 748 funcionários, num total de 1 688 empregados. O Campus Central ocupa uma área de 370,08 hectares, estando localizado no bairro São José, na cidade de Passo Fundo. A área construída é de 124 176,22 m<sup>2</sup>, incluindo todos os campi. Os outros cinco campi são: Campus de Soledade, Palmeiras das Missões, Carazinho, Lagoa Vermelha e Casca, todas cidades integrantes da região do Planalto Médio.

Os órgãos da administração da universidade, conforme o artigo 14º do Estatuto e Regimento Geral, são:

I – De Deliberação Superior:

- a) Assembléia Superior;
- b) Conselho Universitário.

II – De Consulta:

- a) Conselho de Administração e Planejamento;
- b) Conselho Comunitário.

III – De Execução Superior:

- a) Reitoria: composta por um Reitor e quatro Vice-Reitores;

IV – De Administração das Unidades:

- a) Congregação;
- b) Direção de Unidade;
- c) Conselho Departamental;
- d) Coordenação de Curso.

V – De Administração dos Campi:

- a) Conselho de Campus;
- b) Diretor de Campus.

Os órgãos de administração da universidade são organizados da seguinte forma:

- a) O Conselho Universitário tem seus membros eleitos e originários do corpo docente da universidade, com exceção dos dois representantes indicados pela mantenedora. O mandato de cada representante é de dois anos;
- b) A Reitoria é exercida por um Reitor e auxiliado por um Vice-Reitor de Graduação, por um Vice-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação, por um Vice-Reitor de Extensão e Assuntos Comunitários e por um Vice-Reitor Administrativo. Os ocupantes de cargos da Reitoria são eleitos pelos professores (peso 70), alunos (peso 15) e funcionários (peso 15), devendo o voto ser na chapa. O mandato é de quatro anos, sendo permitida uma recondução para o mesmo cargo no período subsequente;
- c) Os Diretores de Unidades são eleitos da mesma forma que a Reitoria e os Diretores de Campi são indicados pela Reitoria, mediante aprovação do Conselho Universitário.

Após um processo de discussão interna, principalmente nos institutos, faculdades e no Conselho Universitário, ficou decidido que, a partir do segundo semestre de 1998, as unidades de ensino, os institutos e as faculdades eliminariam os departamentos e todas atividades de ensino ficariam sob a responsabilidade do coordenador do curso. Mesmo com essa alteração, a universidade encontra-se organizada em unidades de ensino assim distribuídas:

- 1) Instituto de Ciências Exatas e Geociências;
- 2) Instituto de Ciências Biológicas;
- 3) Instituto de Filosofia e Ciências Humanas;
- 4) Faculdade de Artes e Comunicação;
- 5) Faculdade de Educação;
- 6) Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária;
- 7) Faculdade de Arquitetura e Engenharia
- 8) Faculdade de Odontologia;
- 9) Faculdade de Medicina;
- 10) Faculdade de Economia e Administração;
- 11) Faculdade de Educação Física;
- 12) Faculdade de Direito;
- 13) Campus de Soledade;
- 14) Campus de Palmeira das Missões;

- 15) Campus de Carazinho;
- 16) Campus de Lagoa Vermelha;
- 17) Campus de Casca.

Pela análise dos documentos da Universidade de Passo Fundo, denota-se que todos os seus dirigentes são eleitos e originários do corpo docente, desde o Conselho Universitário, a Reitoria, o diretor de unidade e o coordenador de curso. Somente o diretor de campus é indicado pela Reitoria, a partir do corpo docente do campus.

Num rápido perfil do corpo docente, tem-se que a universidade de seus 819 professores possui, em relação à titulação, os seguintes dados: 229 graduados (27,96%), 337 especialistas (41,15%), 186 mestres (22,71%), 67 doutores (8,18%); referentemente à categoria funcional, possui 294 professores temporários (35,89%) e 525 professores integrantes do Plano de Carreira (60,10%); no tocante ao regime de trabalho possui, 413 professores de tempo parcial com carga horária entre 1 e 20 horas semanais (50,42%) – (horistas) e 406 professores de tempo integral entre 21 e 40 horas semanais (49,57%) – (tempo integral).

Os professores transitam em todas as áreas acadêmica e, a partir desse contexto de especialistas, são eleitos para dirigir e administrar a universidade. Esse modelo de administração, que conta unicamente com professores do corpo docente, eleito, por seus pares, leva a indagar-se sobre a forma como são o planejamento, o tipo de organização, a forma do relacionamento intra-organizacional, o controle da efetividade organizacional e a imagem da universidade na comunidade externa. Nesse contexto organizacional, no qual em quase todos os discursos é colocada a afirmação de que “a universidade é dos professores”, igualmente, todos os órgãos de administração superior, colegiados e conselhos são exclusivamente compostos de professores. Por isso, pretende-se estudar a percepção que os professores possuem do modelo de administração que ajudam, a cada quatro anos a escolher e a desenvolver.

## 4.2. Perfil dos professores quanto aos seus dados pessoais

As figuras 1 a 14 demonstram o perfil dos dados pessoais significativos extraídos de uma amostra de 123 professores por meio das respostas obtidas na primeira parte do questionário.

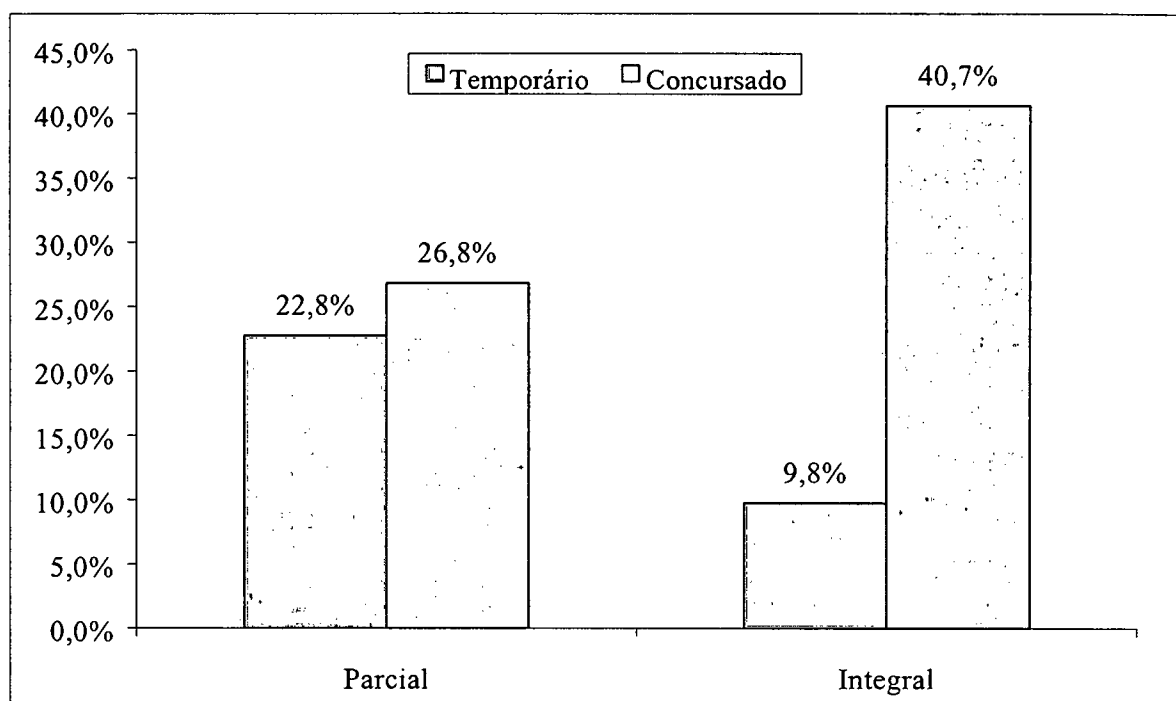


Figura 1. Distribuição da frequência do regime de trabalho em relação à categoria funcional. UPF, dez. - 1988.

A Figura 1 mostra uma homogênea divisão de professores com tempo integral (50,5%) e parcial (49,5), entretanto constata-se que há uma maior concentração de professores concursados de tempo integral (40,7%). Isso indica que a administração de recursos humanos tende a conceder o registro da carga horária de 40 horas semanais de trabalho – tempo integral – preferencialmente para professores que já realizaram o concurso público para acesso ao Plano de Carreira.



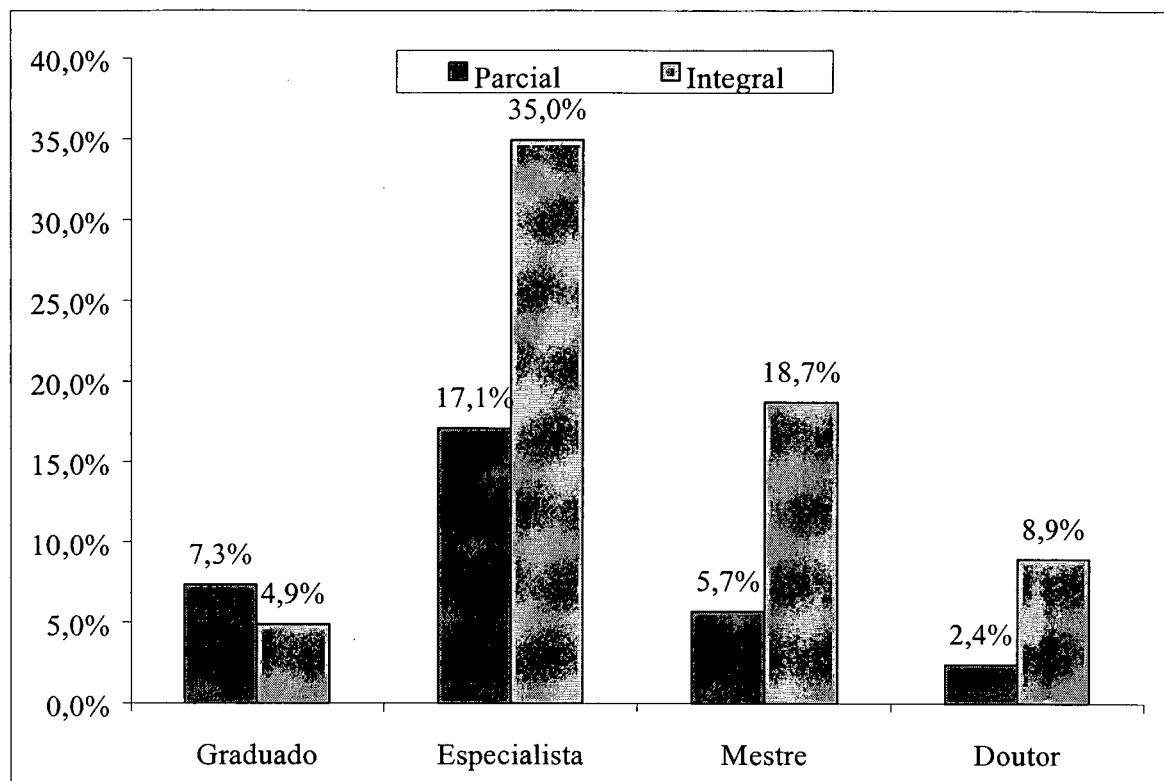


Figura 2. Distribuição da frequência do regime de trabalho em relação à titulação. UPF, dez. - 1998.

Comprova-se, na Figura 2, que existe uma distribuição de professores de regime parcial e integral entre todos os tipos de titulação. Igualmente, na titulação da graduação prevalece o regime parcial (7,3%) em relação ao regime integral (4,9%). Além disso, encontra-se uma maior concentração de professores especialistas (35,0%) no regime integral, seguida de professores com a titulação de mestres (18,7%) e doutores (8,9%).

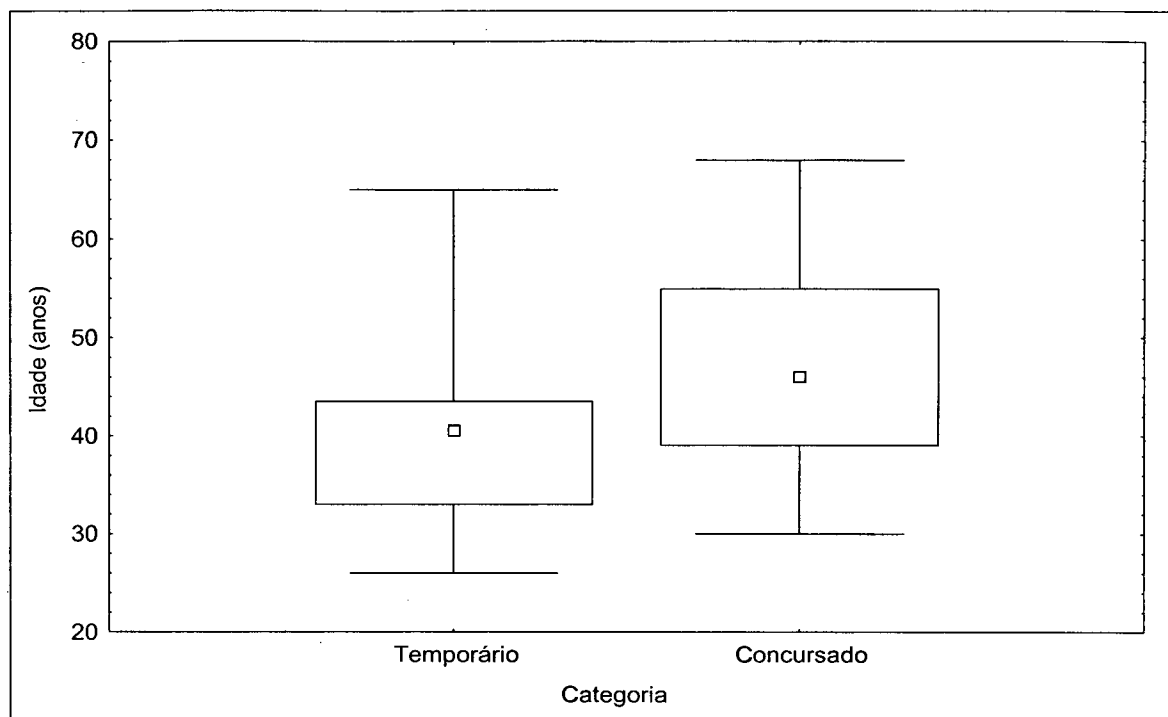


Figura 3. Representação das distribuições da idade em relação à categoria funcional. UPF, dez. - 1998.

Mostra-se, na Figura 3, que a mediana da idade dos professores temporários é de aproximadamente 40 anos, ao passo que a mediana da idade da categoria de professores concursados situa-se em 46 anos. Os professores temporários com 50% da idade mais central (percentil 25% e percentil 75%) encontram-se na faixa etária de 33 a 43 anos de idade, e os professores concursados, na faixa de 39 a 55 anos de idade. Na categoria temporário, a menor idade foi de 25 anos e a maior, de 68 anos, indicando, dessa forma, que a administração da universidade demonstra não fazer restrição quanto à idade na contratação de professores tanto temporários quanto concursados.

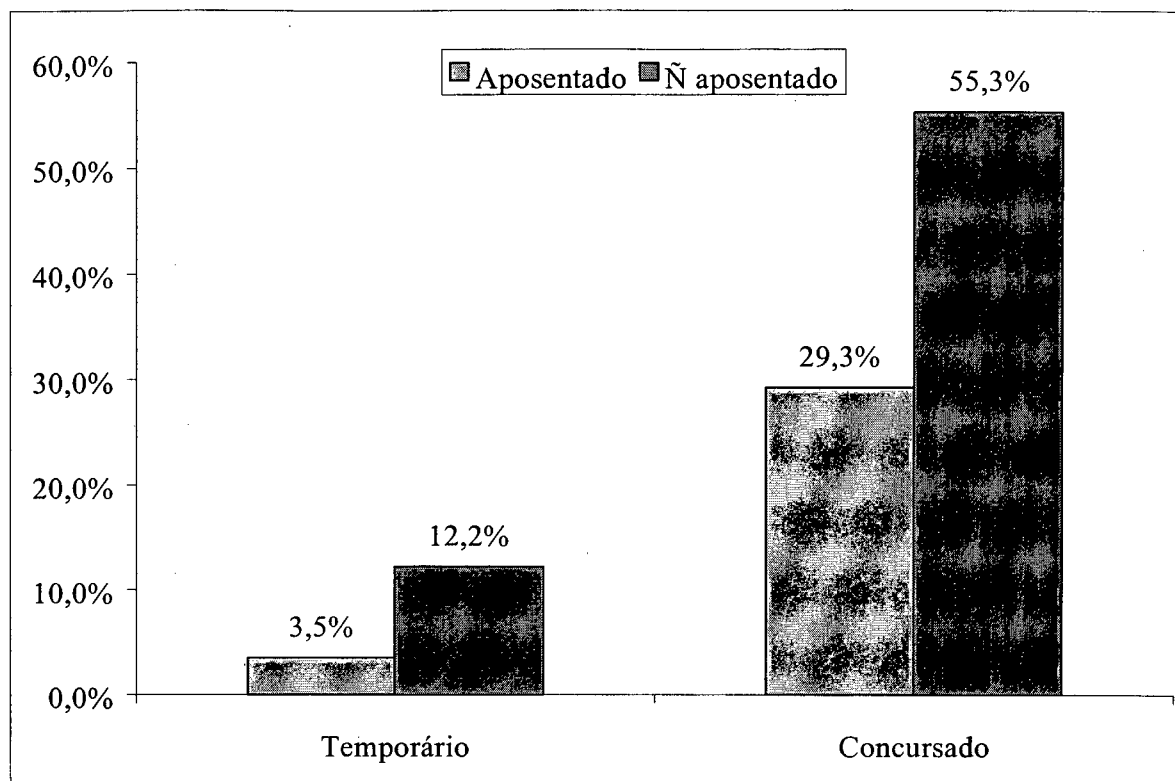


Figura 4. Distribuição da frequência da categoria funcional em relação à situação funcional, UPF, dez. - 1998.

Constata-se, na Figura 4, que 29,3% dos professores são aposentados e situam-se na categoria de concursados, e somente 3,5% encontram-se na categoria de temporário.

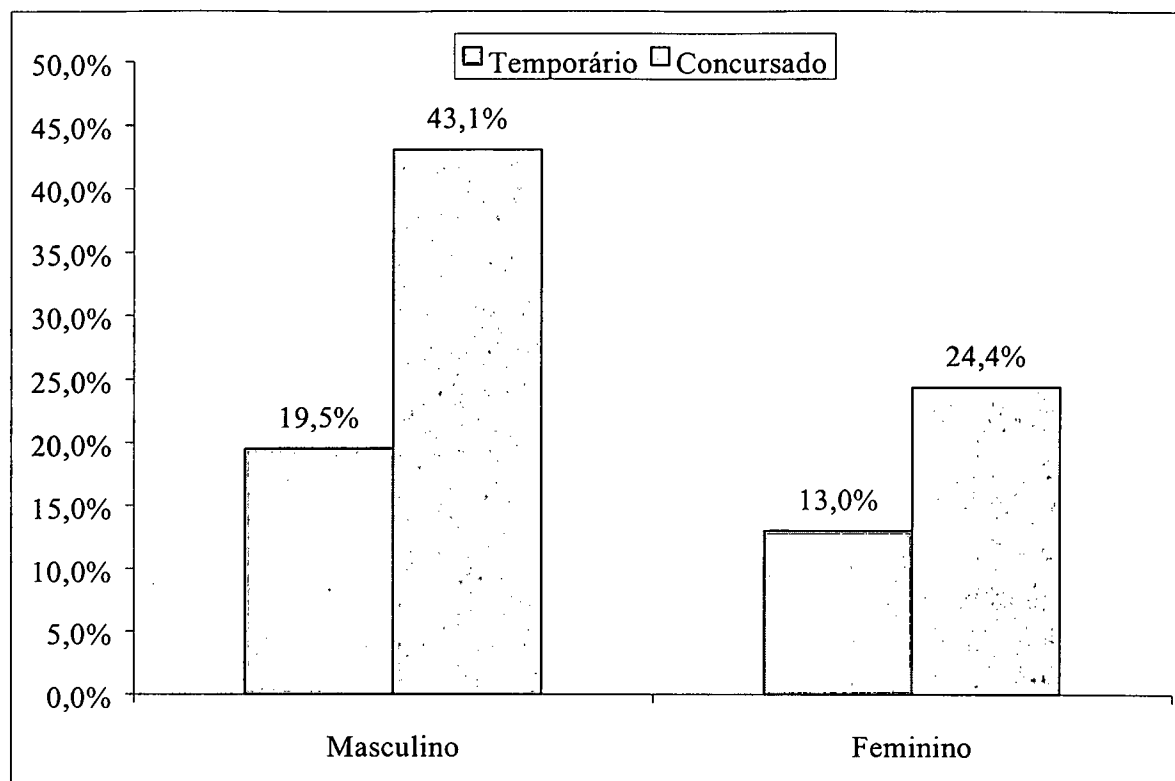


Figura 5. Distribuição da frequência de sexo em relação à categoria funcional, UPF, dez. - 1998.

A Figura 5 indica a predominância do sexo masculino (62,6%) sobre o sexo feminino (37,4%), o que é válido tanto para a categoria de concursados como para a categoria temporário.

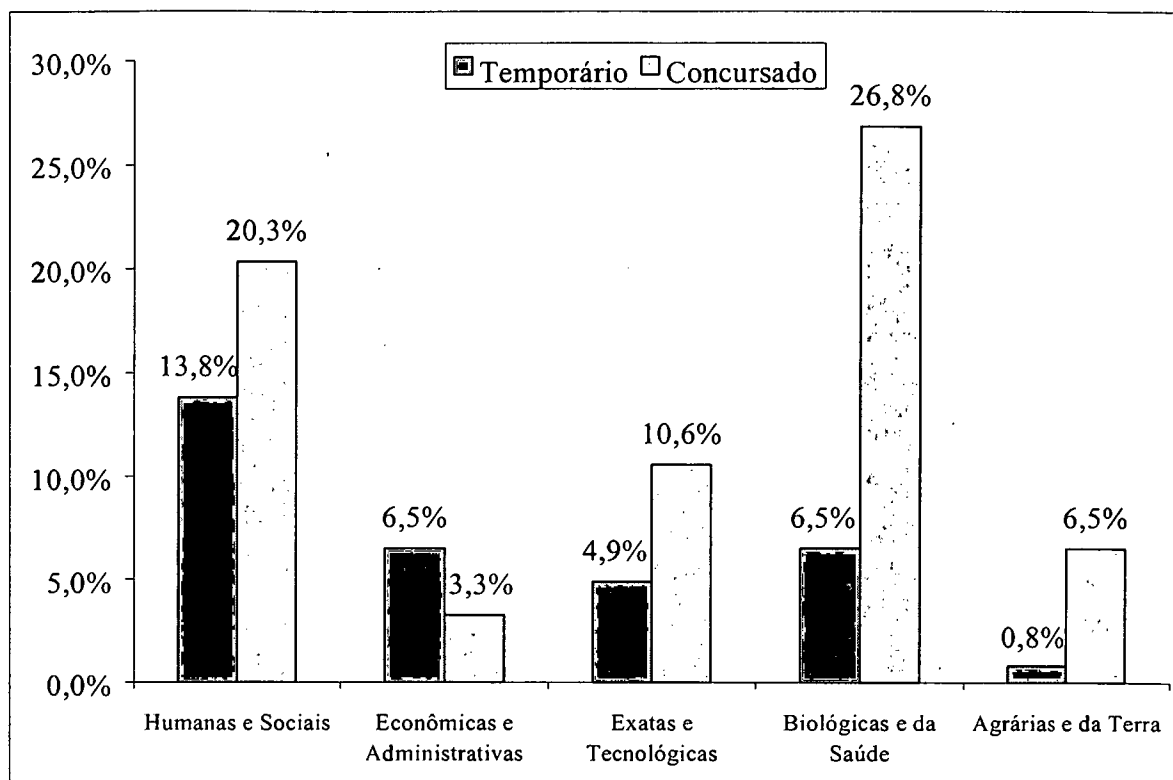


Figura 6. Distribuição da frequência da área de formação em relação à categoria funcional, UPF, dez. - 1998.

Visualiza-se, na Figura 6, que a concentração de professores da categoria concursado encontra-se nas áreas das Ciências Biológicas e da Saúde (26,8%) e nas Ciências Humanas e Sociais (20,3%); por sua vez, os professores da categoria temporário (6,5%) estão mais presentes nas Ciências Econômicas e Administrativas contrapondo-se ao baixo índice de concursados (3,3%).

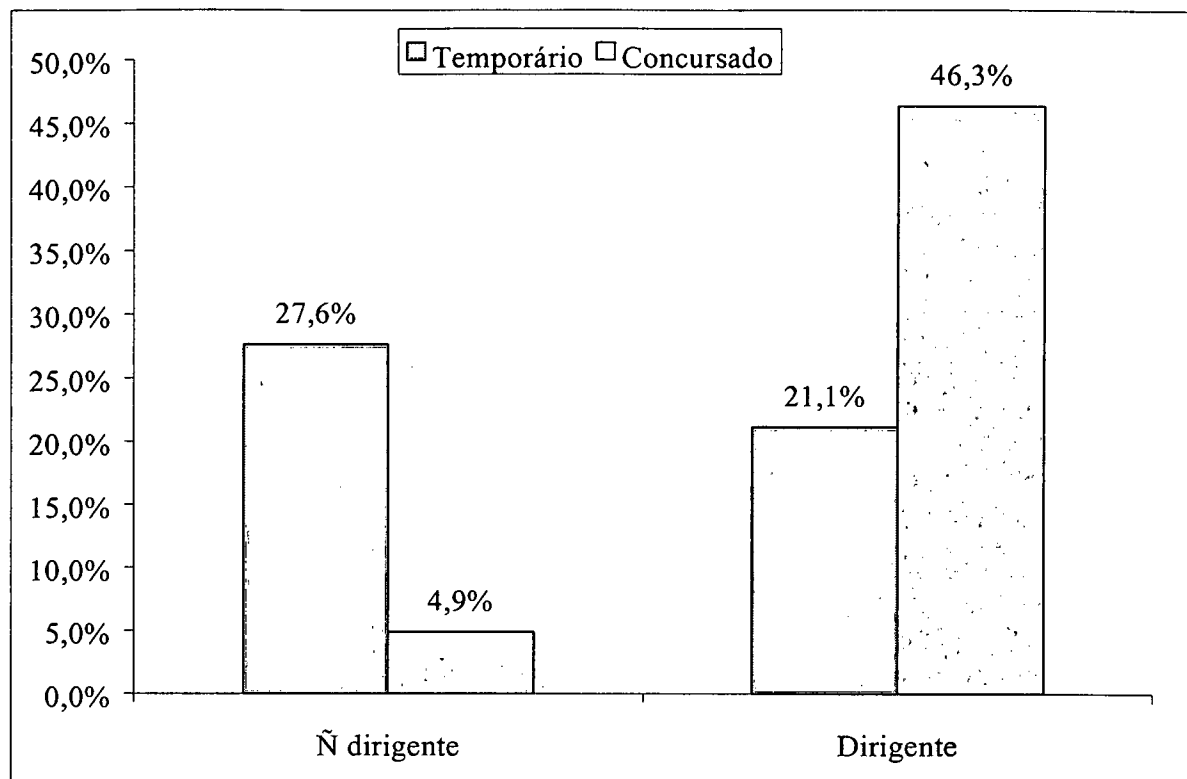


Figura 7. Distribuição da frequência dos ocupantes de cargo em relação à categoria funcional, UPF, dez. - 1998.

A Figura 7 indica que 46,3 % dos professores da categoria de concursado ocupam ou já ocuparam o cargo de dirigentes na administração da universidade, aparecendo também 21,1% de professores da categoria de temporário. Esse fato ocorre em função do Estatuto do Professor da UPF, pois somente o professor concursado pode concorrer a um cargo de dirigente do processo de eleição direta. No entanto, com o advento do novo estatuto, os coordenadores de curso passaram a ser indicados pelas direções das unidades, por isso, aparece o índice de 4,9% na categoria temporário e 21,1%, respectivamente, como ocupantes de cargo. Isso ocorre também em razão da contratação de temporários com titulação de mestre e doutor, que passam a estar habilitados a cargos em virtude da sua titulação e não somente pelo Plano de Carreira.

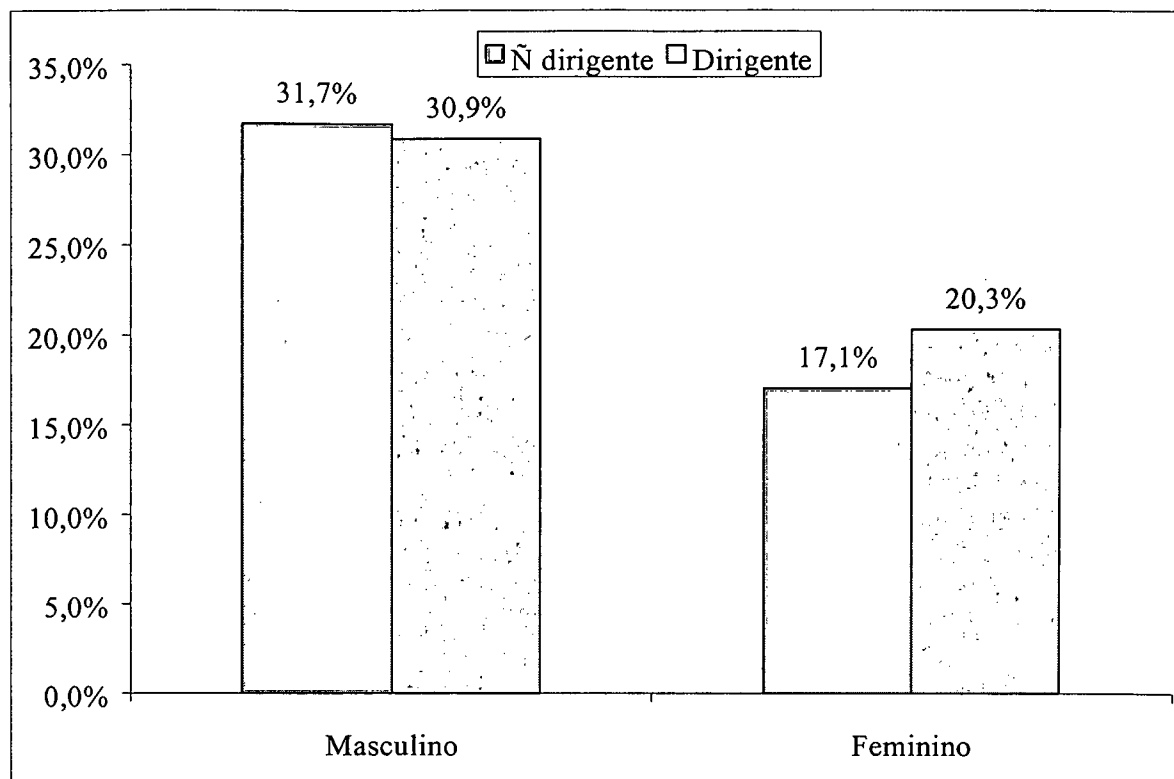


Figura 8. Distribuição da frequência do sexo em relação a ocupantes de cargo, UPF, dez. 1998.

Destaca-se, na Figura 8, uma predominância de professores do sexo masculino (30,9%) sobre (20,3%) os do feminino que ocupam cargos de dirigentes na universidade.

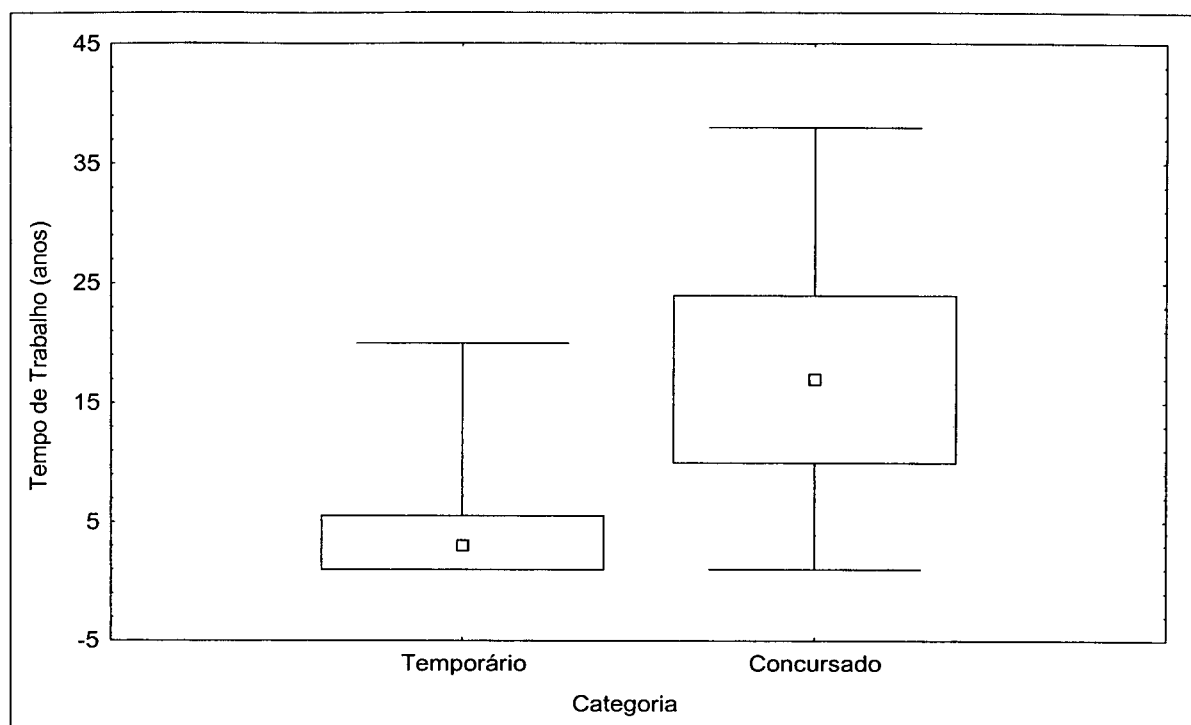


Figura 9. Representação das distribuições da categoria funcional em relação ao tempo de trabalho, UPF, dez. - 1998.

A Figura 9 apresenta a mediana do tempo de trabalho dos professores temporários que é de, aproximadamente, três anos, ao passo que a mediana do tempo de trabalho dos professores concursados situa-se em 17 anos. Os professores temporários com 50% do tempo de trabalho mais central (percentil 25% e percentil 75%) encontram-se na faixa de um a cinco anos, e os professores concursados, na faixa de 10 a 24 anos. Na categoria temporário, o menor tempo de trabalho foi de um ano e o maior de 20 anos. Da mesma forma, na categoria concursado o professor de menor tempo de trabalho foi de um ano e o maior, de 39 anos.



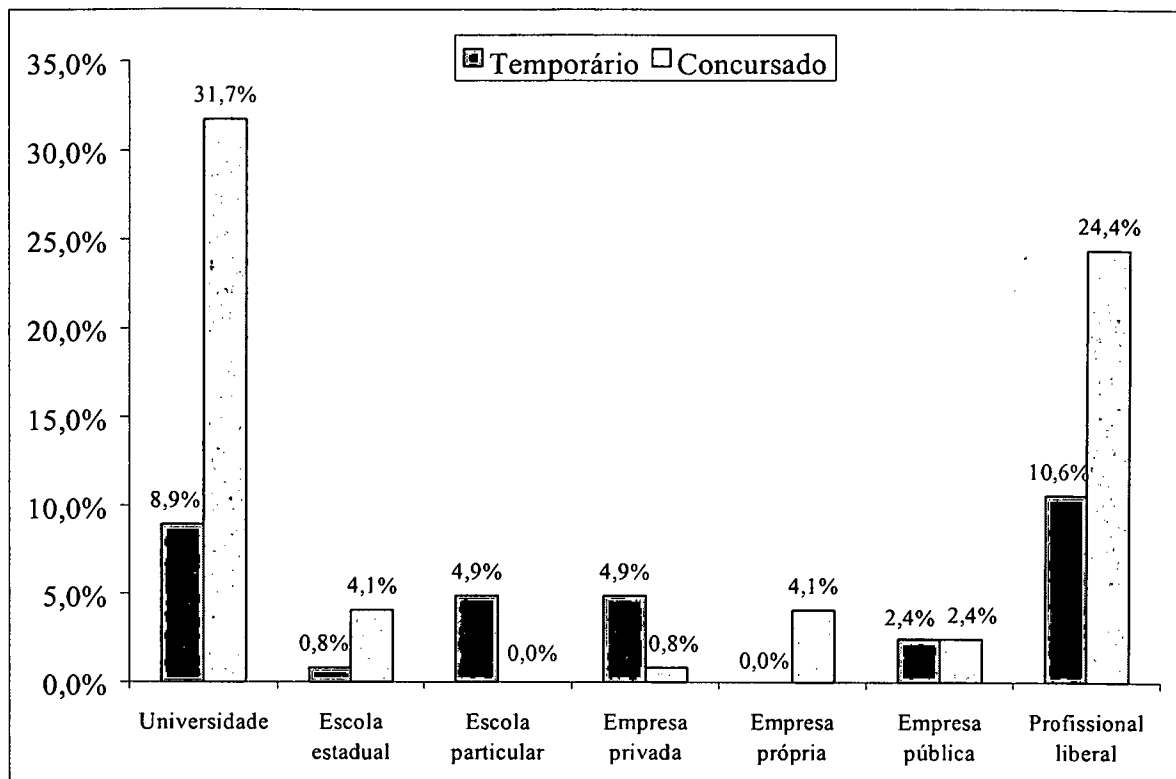


Figura 10. Distribuição da frequência do local de trabalho em relação a categoria funcional, UPF, dez. - 1998.

A Figura 10 demonstra uma incidência de 31,7% na categoria de professores concursados que possuem seu local de trabalho unicamente na universidade e de 24,4% dos professores concursados que são profissionais liberais, os quais não dependem unicamente da instituição. Igualmente, 10,6% dos professores da categoria de temporário são profissionais liberais, em relação a 8,9% que só trabalham na universidade. Os outros locais de trabalho elencados como escola estadual, escola particular, empresa própria, empresa pública, apresentam índices inferiores a 5%.

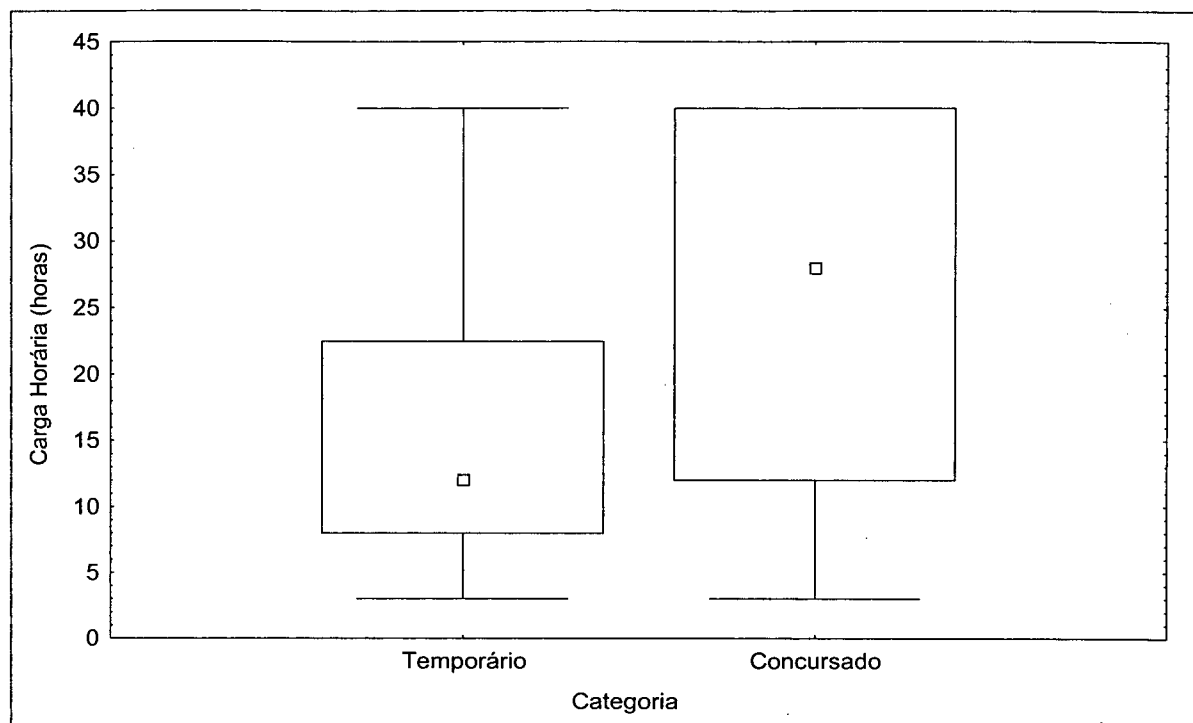


Figura 11. Representação da distribuição das medianas da carga horária semanal de trabalho em relação à categoria funcional, UPF, dez, - 1998.

Visualiza-se, na Figura 11, que a mediana da carga horária semanal de trabalho dos professores temporários é de, aproximadamente, 12 horas, ao passo que a mediana de carga horária dos professores concursados situa-se em 28 horas. Os professores temporários com 50% da carga horária mais central (percentil 25% e percentil 75%) encontram-se entre 8 e 22 horas, e os professores concursados, entre 12 e 40 horas. Na categoria temporário, a menor carga horária encontrada foi de quatro horas e a maior, de 40 horas. Igualmente, na de professores concursados, o professor de menor carga horária foi de quatro horas e o de maior, de 40 horas semanais de trabalho.

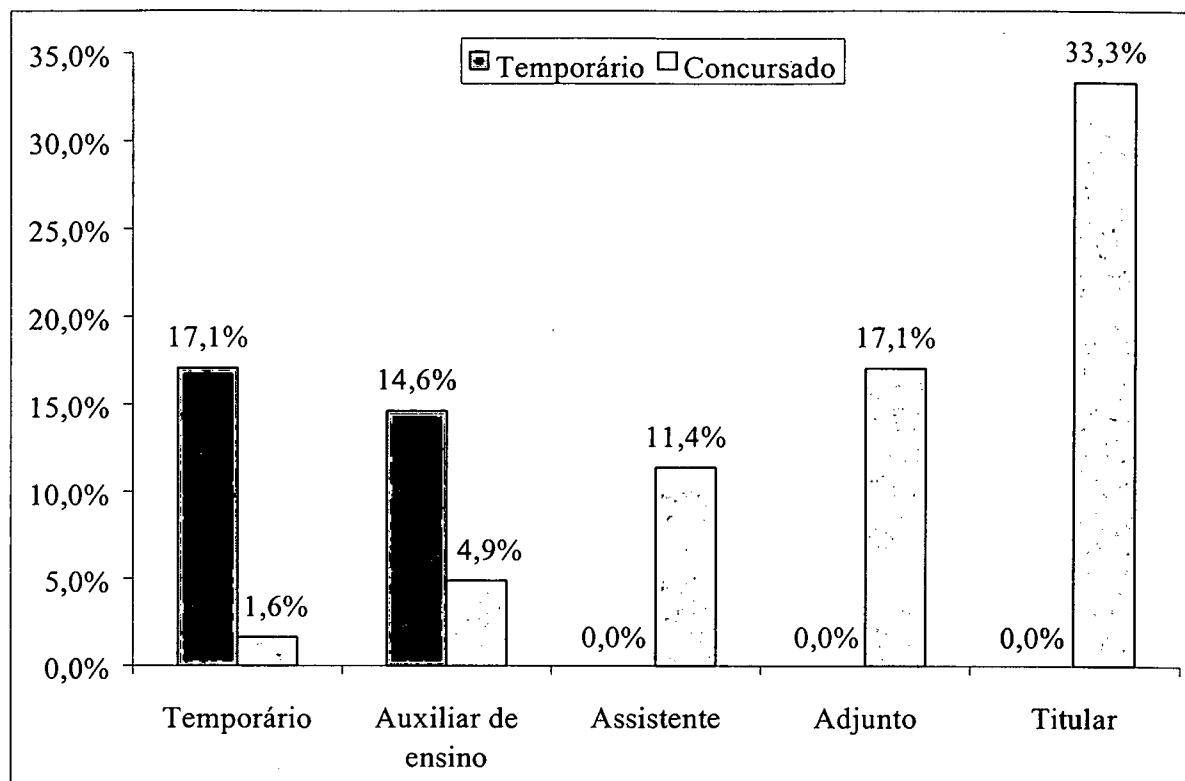


Figura 12. Distribuição da freqüência do Plano de Carreira em relação à categoria funcional, UPF, dez. - 1998.

A Figura 12 demonstra que 68,3% dos professores são integrantes do Plano de Carreira, ou seja, concursados, havendo a concentração de 33,3% desses como titulares; 17,1%, como adjuntos e 11,4%, como assistentes. No entanto, 31,7% são professores temporários ou auxiliares de ensino, dependendo do tipo de estatuto do professor que integram, haja visto que há três estatutos em vigor hoje na universidade.

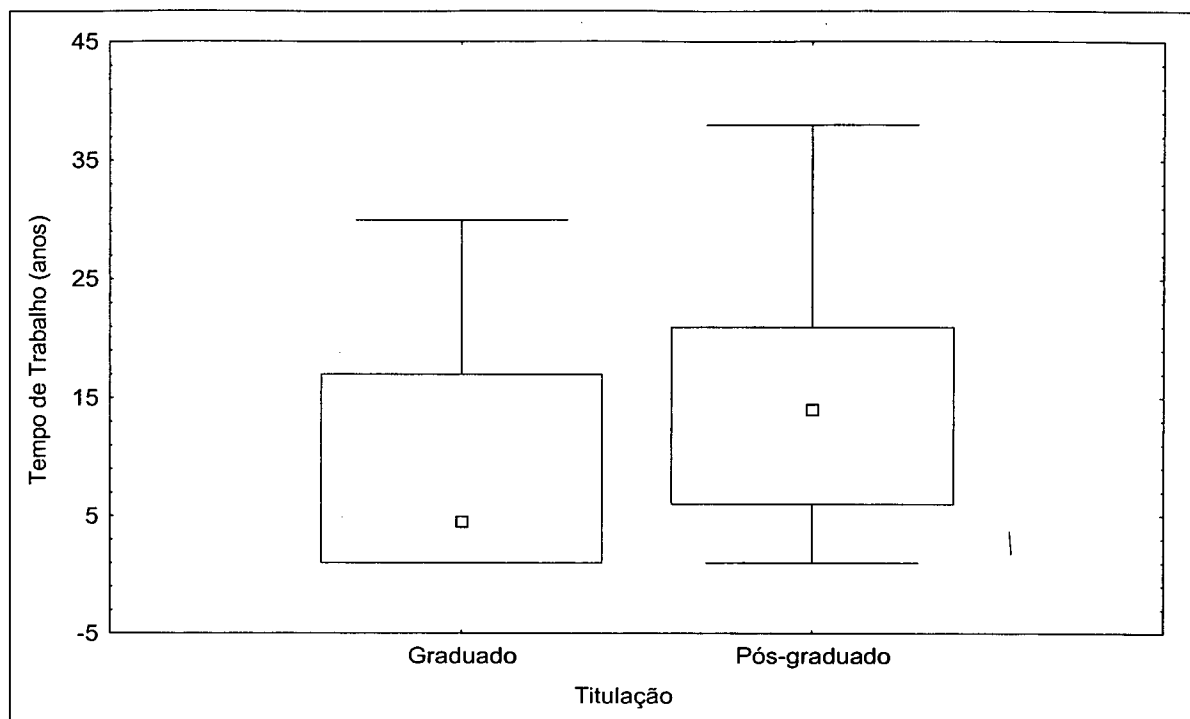


Figura 13. Representação da distribuição das medianas do tempo de trabalho em relação à titulação, UPF, dez. - 1998.

A Figura 13 indica que a mediana do tempo de trabalho dos professores com a titulação de graduação é de cinco anos aproximadamente, ao passo que o tempo de trabalho para os de titulação de pós-graduação situa-se em 13 anos. Os professores graduados com 50% do tempo mais central (percentil 25% e percentil 75%) encontram-se entre um e 17 anos de trabalho, e os professores com pós-graduação, entre sete e 20 anos. Entre os graduados, o menor tempo de trabalho localizado foi de um ano e o maior, de 30 anos. Da mesma forma, entre os professores com pós-graduação, o menor tempo de trabalho foi de um ano e o maior, de 34 anos.

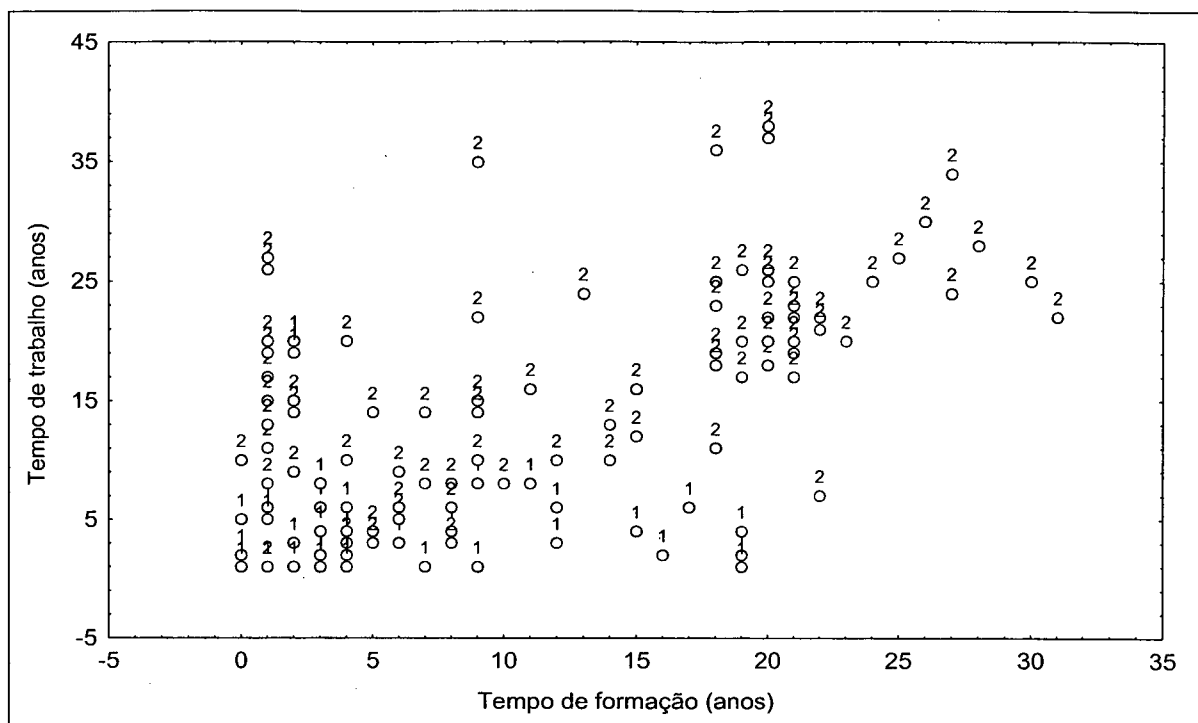


Figura 14. Distribuição da frequência do tempo de formação e do tempo de trabalho segundo à categoria funcional, UPF, dez. - 1998.

Na Figura 14, verifica-se uma maior concentração de professores com maior tempo de formação e de trabalho na categoria de concursados (2). Outro grupo que se sobressai é o de formação qualificada e pouco tempo de trabalho na categoria de temporários (1). Da mesma forma, destaca-se o grupo com qualificação recente e com muitos anos de trabalho na categoria de concursados (2). Isso demonstra que a universidade está investindo na qualificação dos seus professores, preferencialmente em nível de mestre e doutor, tanto qualificando aqueles que se encontram na categoria de concursados como contratando professores temporários com essa titulação.

#### 4.3. Confiabilidade e validade do instrumento de coleta de dados

Para verificar a confiabilidade do instrumento de coleta de dados, esse foi avaliado através da consistência interna dos itens, utilizando-se o coeficiente  $\alpha$  de Cronbach.

Como nesta pesquisa foi adotada a aplicação do questionário uma única vez, foram testadas todas as questões que o compunham.

Tabela 12. Teste de análise da consistência interna dos itens do questionário segundo o coeficiente  $\alpha$  de Cronbach.

Questões	Media	Variancia	Desvio-padrão	Correlação	Alfa
Q1	154,52	414,49	20,36	0,13	0,84
Q2	154,31	413,70	20,34	0,16	0,84
Q3	154,53	412,45	20,31	0,14	0,84
Q4	154,55	418,94	20,47	0,03	0,84
Q5	154,23	415,92	20,39	0,08	0,84
Q6	154,08	413,75	20,34	0,14	0,84
Q7	154,65	394,19	19,85	0,49	0,83
Q8	154,92	395,26	19,88	0,51	0,83
Q9	154,91	391,59	19,79	0,55	0,83
Q10	154,76	390,20	19,75	0,63	0,83
Q11	155,08	394,28	19,86	0,50	0,83
Q12	155,24	391,76	19,79	0,57	0,83
Q13	154,64	406,58	20,16	0,31	0,84
Q14	154,73	406,54	20,16	0,28	0,84
Q15	155,43	407,86	20,20	0,20	0,84
Q16	155,28	406,04	20,15	0,24	0,84
Q17	155,84	403,16	20,08	0,35	0,84
Q18	155,43	398,08	19,95	0,44	0,83
Q19	155,31	395,87	19,90	0,47	0,83
Q20	155,06	391,95	19,80	0,57	0,83
Q21	155,11	400,46	20,01	0,37	0,84
Q22	155,15	402,78	20,07	0,37	0,84
Q23	154,63	397,74	19,94	0,45	0,83
Q24	154,55	395,01	19,87	0,55	0,83
Q25	154,17	416,18	20,40	0,09	0,84
Q26	154,91	410,97	20,27	0,17	0,84
Q27	154,13	417,18	20,43	0,08	0,84
Q28	154,96	410,11	20,25	0,20	0,84
Q29	154,81	400,32	20,01	0,40	0,84
Q30	155,16	425,81	20,64	-0,10	0,85
Q31	154,55	398,61	19,97	0,48	0,83
Q32	154,05	411,39	20,28	0,27	0,84
Q33	154,64	421,05	20,52	-0,01	0,84
Q34	154,68	396,85	19,92	0,50	0,83
Q35	154,47	404,72	20,12	0,36	0,84
Q36	154,71	425,28	20,62	-0,09	0,85
Q37	155,18	391,35	19,78	0,56	0,83
Q38	155,08	419,68	20,49	0,01	0,84
Q39	154,52	396,25	19,91	0,53	0,83
Q40	154,90	396,54	19,91	0,49	0,83
Q41	153,91	402,21	20,06	0,51	0,83
Q42	154,01	402,59	20,06	0,45	0,84
Q43	155,45	433,99	20,83	0,23	0,85
Q44	154,98	438,09	20,93	-0,30	0,85
Q45	154,25	402,89	20,07	0,39	0,84
Q46	154,27	400,47	20,01	0,43	0,84
Q47	154,55	403,83	20,10	0,35	0,84
Q48	154,46	404,03	20,10	0,39	0,84

Fonte: Dados da pesquisa

O coeficiente  $\alpha$  de Cronbach foi de 0,840887 para o instrumento de coleta de dados nesta pesquisa, o qual demonstra que mede o que supostamente deve medir, como também

o teste dessa forma constitui uma representação legítima do construtos pesquisados através do questionário. Igualmente, pode-se destacar que o coeficiente de 0,840887 se aproxima de 1, o que, para Pasquali (1997), permite afirmar que o teste possui um coeficiente de precisão significativo; no caso de coeficiente de 0,70, esse é considerado insuficiente para validar a precisão de um teste. O teste, portanto, em vista do índice obtido possui confiabilidade por consistência interna.

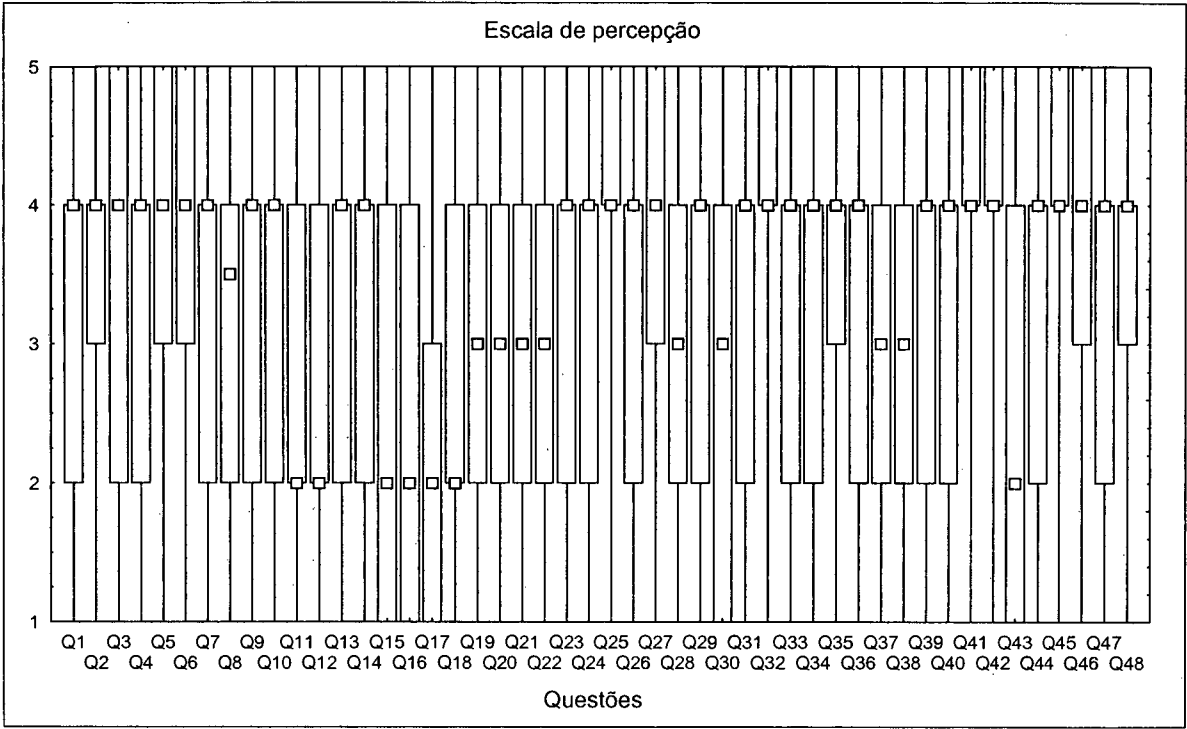


Figura 15. Distribuição da percepção dos professores em relação a todas as questões do instrumento de coleta de dados, UPF, dez. - 1998.

Legenda:

- 5 – Concordo inteiramente
- 4 – Concordo em parte
- 3 – Indiferente
- 2 – Discordo em parte
- 1 – Discordo inteiramente

Num aspecto geral, a Figura 15 mostra que a percepção dos professores se apresenta muito distribuída entre “discordo em parte” (valor 2 na escala) e “concordo em parte” (valor 4 na escala), indicando que a grande maioria deles possuem uma percepção diluída a

respeito da estrutura organizacional, do processo organizacional e do ambiente externo que constituem os fatores de pesquisa a respeito da organização universitária. Para ser mais prático, abordar-se-á a percepção em três blocos, da mesma forma como foi organizado o questionário (Figuras 16 a 18).

Estrutura Organizacional

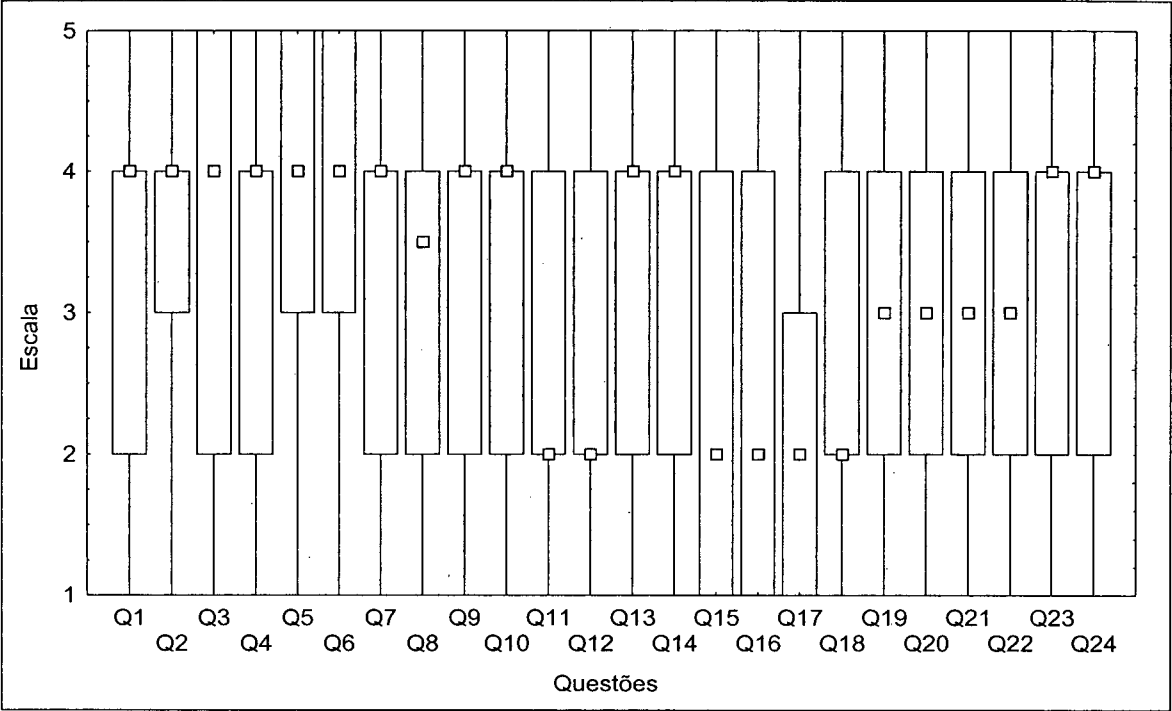


Figura 16. Distribuição da percepção dos professores referente à estrutura organizacional, UPF, dez. - 1998.

Os itens de investigação de 1 a 24 representam a percepção dos professores com referência à estrutura organizacional da universidade, conforme a Figura 16.

Questão 1 e 2 – Estrutura complexa

A mediana das respostas indica que os professores “concordam em parte” ( valor 4 na escala) em que a estrutura da universidade é complexa, embora a percepção própria dos docentes seja mais dispersa em relação aos que seus pares percebem, pois esses consideram de uma forma mais consistente a complexidade da estrutura.



### **Questão 3 e 4 – Estrutura formal**

A mediana aponta que os professores “concordam em parte” (valor 4 na escala) e mostra que eles percebem em parte que o modelo de administração é formal, orientado por regras em demasia, que inibe a sua iniciativa. No entanto, os dados evidenciam uma percepção dispersiva ao longo da escala.

### **Questão 5 e 6 – Estrutura centralizada**

A mediana demonstra que os professores “concordam em parte” (valor 4 na escala), havendo a tendência de concordarem inteiramente (valor 5 na escala) em que as decisões na universidade são centralizadas, tornando o processo decisório lento e moroso.

### **Questão 7 e 8 – Planejamento – Missão**

A mediana indica que os professores “concordam em parte” (valor 4 na escala) quanto a conhecerem a missão da universidade. Contudo, evidencia-se uma inclinação para a expressão de indiferença (valor 3 na escala) quando da abordagem da percepção do grupo, o que evidencia, que nutrem um sentimento de indiferença em relação à missão da universidade. Basta ver que 50% dos professores situam-se entre “concordar em parte” e “discordar em parte”, não demonstrando, assim, uma percepção consistente dos valores e princípios que orientam as atividades da organização universitária que integram.

### **Questão 9 e 10 – Planejamento – Clareza dos objetivos**

A mediana evidencia que os professores “concordam em parte” (valor 4 na escala) em que os objetivos são claros e orientam as suas atividades, porém 50% das respostas se situam entre “discordo inteiramente” e “concordo em parte”, o que indica que a percepção dos objetivos não é consistente; é, talvez, muito vaga, como demonstra a Figura 16.

### **Questão 11 e 12 – Planejamento - Envolvimento nas ações**

A mediana das respostas aponta que os professores “discordam em parte” (valor 2 na escala) de que se sentem envolvidos na realização dos objetivos da universidade, todavia esse “envolvimento” nos objetivos organizacionais se evidencia na escala como um comprometimento disperso para com as metas organizacionais.

### **Questão 13 e 14 – Planejamento - Processo decisório**

A mediana denota que os professores “concordam em parte” (valor 4 na escala) em que o planejamento orienta o processo decisório de seus dirigentes, todavia novamente se repete o fenômeno de uma percepção muito dispersa, ou seja, não se explicita um posicionamento claro dos professores frente ao processo decisório da organização e sobre se o planejamento é um instrumento de gestão.

### **Questão 15 e 16 – Planejamento - Processo sucessório**

A mediana demonstra que os professores “discordam em parte” (valor 2 na escala) de que o processo sucessório interrompe o processo de organizacional em andamento, mas é interessante observar que 50% das respostas situam-se entre “discordar em parte” e “concordar em parte” quanto ao fato de a substituição dos dirigentes a cada quatro anos provocar a descontinuidade administrativo-acadêmica da universidade. Apontam os dados da escala que os professores não conseguem perceber com precisão se o modelo sucessório provoca ou não uma interrupção no planejamento organizacional com a substituição dos dirigentes a cada quatro anos.

### **Questão 17 e 18 – Controle - Controle financeiro**

A mediana indica que os professores “discordam em parte” (valor 2 na escala) de que a universidade exerce controle sobre seus gastos financeiros dentro das verbas orçadas e sobre investimentos previamente planejados e aprovados pela comunidade universitária. Essa percepção está mais concentrada no professor como indivíduo; já, na percepção do grupo, novamente as respostas estão distribuídas entre “discordar em parte” e “concordar em parte”.

### **Questão 19 e 20 – Controle - Controle de resultados**

A mediana demonstra que os professores percebem com “indiferença” (valor 3 na escala) o acompanhamento de resultados ou metas estabelecidas, não conseguindo perceber no modelo da universidade se ela mantém algum instrumento ou forma de acompanhamento dos resultados das atividades administrativo-acadêmicas do corpo docente ou das unidades acadêmicas. Esse comportamento parece indicar que há indicar que aos professores pouco importa o controle de resultados, com os dados indicando que eles são indiferentes em relação aos métodos utilizados pela organização.

**Questão 21 e 22 – Controle - Controle da produtividade**

A mediana evidencia que os professores são “indiferentes” (valor 3 na escala) frente à produtividade universitária, desconhecendo se o modelo de administração da universidade mantém alguma forma ou dispõe de algum instrumento para medir ou acompanhar a produtividade de seus integrantes ou das unidades acadêmicas. Esse comportamento parece indicar que há indiferença quanto ao controle de produtividade, pois os docentes não se importam em saber se há instrumentos para esse fim na organização.

**Questão 23 e 24 – Controle – Controle de qualidade de trabalho**

A mediana indica que os professores “concordam em parte” (valor 4 na escala) em que a gestão administrativo-acadêmica da universidade e seus serviços possuem qualidade, Porém, considerando-se que 50% das respostas situam-se entre “concordar em parte” e “discordar em parte”, isso denota que não percebem de forma clara algum recurso de controle de qualidade.

Ao final desse bloco, é interessante ressaltar como a percepção dos professores é pouco consistente em relação à estrutura organizacional, o que, em alguns momentos, até passa pela indiferença quanto a conhecer ou avaliar os processos de controle que a organização estabelece para os seus integrantes.

Processo organizacional

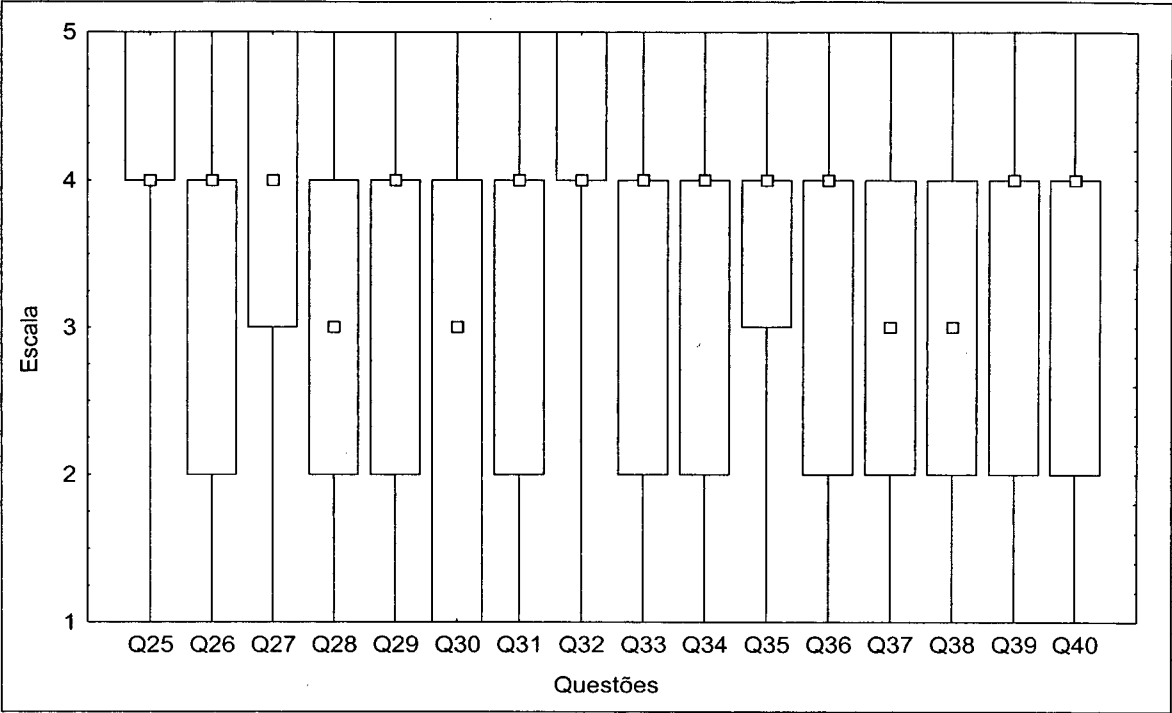


Figura 17. Distribuição da percepção dos professores referente ao processo organizacional, UPF, dez. - 1998.

Os aspectos de investigação da percepção dos professores, demonstrados na Figura 17, referentes ao processo organizacional, apresentam os seguintes valores de mediana na escala de percepção.

Questão 25 e 26 – Processo organizacional – Poder

A mediana das respostas situa-se entre “concordar em parte” (valor 4 na escala) e “concordar inteiramente” (valor 5 na escala) em que o poder na universidade é constituído de grupos de interesses comuns, que formam acordos políticos para assumir o comando da instituição. Essa percepção é mais forte no indivíduo como professor, contudo o grupo percebe de forma um pouco mais diluída as relações de poder na organização, pois a sua percepção situa-se entre o “concordar em parte” ( valor 4 na escala) e “discordar em parte” (valor 2 na escala). Evidencia-se, assim, que o professor percebe as relações de poder na universidade de maneira diferente da do grupo.

### **Questão 27 e 28 – Processo organizacional – Conflito**

A mediana demonstra que o professor, na sua percepção própria, “concorda em parte” (valor 4 na escala) com tendência a “concordar inteiramente” (valor 5 na escala) em que o conflito decorre da disputa de grupos de interesses em torno das recompensas de prestígio, maior espaço no poder central e recompensas financeiras. Por sua vez, conhecem que o grupo percebe com indiferença (valor 3 na escala) as situações de conflitos e polêmicas que podem dificultar o desempenho organizacional. Esse dado pode sugerir que o grupo não se sente sensibilizado frente às situações problemáticas que a organização enfrenta, pois denota um comportamento de indiferença.

### **Questão 29 e 30 – Processo organizacional – Relacionamento**

A mediana das respostas aponta que o professor, na sua percepção própria “concorda em parte” (valor 4 na escala) em que o relacionamento dos professores é caracterizado pela cooperação e participação. Entretanto, essa percepção também está distribuída entre “concordar em parte” e “discordar em parte” (valor 2 na escala), não fornecendo precisão e segurança a respeito do comportamento de cooperação entre os professores. Já, por parte do grupo, explicita-se claramente a concentração das respostas na indiferença (valor 3 na escala), demonstrando que o grupo de professores se inclina para um comportamento de alheação, quando se trata de questões de divergências no ambiente de trabalho ou de problemas pessoais de difícil conciliação. Isso parece indicar que, quando da ocorrência de problemas de relacionamento, o grupo adota um comportamento de indiferença.

### **Questão 31 e 32 – Processo organizacional – Satisfação professor/aluno**

A mediana das respostas indica que o professor, na sua percepção própria, “concorda em parte” (valor 4 na escala) em que a atitude positiva em relação à universidade influencia seus colegas e a sua relação com os alunos. Contudo, a percepção do grupo também “concorda em parte” (valor 4 na escala), tendendo as respostas na escala a “concordar inteiramente” (valor 5 na escala) em que o aluno reflete o nível de satisfação ou insatisfação do professor em relação à qualidade dos serviços educacionais que a instituição oferece.

### **Questão 33 e 34 – Processo organizacional - Liderança**

A mediana representa que os professores “concordam em parte” (valor 4 na escala) no fato de que o estilo de liderança utilizado pelo modelo de administração da universidade é o do convencimento racional, visando envolver os integrantes e comprometê-los com os objetivos organizacionais. Salienta-se que a percepção do professor como indivíduo e a percepção do grupo apresentam um comportamento com a mesma distribuição na escala.

### **Questão 35 e 36 – Processo organizacional – Tomada de decisões**

A mediana evidencia que na percepção própria o professor “concorda em parte” (valor 4 na escala) em que a tomada de decisões dos dirigentes é baseada em um processo racional e de forma mais individualizada. Por sua vez, a percepção do grupo fica distribuída entre “discordar em parte” (valor 2 na escala) e “concordar em parte” (valor 4 na escala) com essa considerando que o modelo de administração dispensa a participação dos integrantes da organização.

### **Questão 37 e 38 – Processo organizacional – Comunicação**

A mediana das respostas indica que o escore se concentra na indiferença (valor 3 na escala) que os professores, tanto em sua percepção própria como na do grupo, demonstram em relação a se as informações sobre a vida da organização são veiculadas através dos canais formais, ou se o são de forma mais costumeira por fofocas ou rumores. A escala indica que a comunidade universitária percebe com indiferença os meios de comunicação que o modelo de administração utiliza para comunicar-se com os demais integrantes da organização.

### **Questão 39 e 40 – Processo organizacional – Mudança**

A mediana das respostas aponta que os professores “concordam em parte” (valor 4 na escala), tanto na percepção própria como na percepção do grupo, em que a universidade se caracteriza pela renovação de seus processos administrativos e organizacionais, ou de incorporação de novos valores e procedimentos que são demandados pelo ambiente externo. Entretanto, a escala evidencia que as respostas estão distribuídas entre “discordar em parte” (valor 2 na escala) e “concordar em parte” (valor 4 na escala) sobre se o modelo de administração adotado pela instituição consegue perceber as mudanças no ambiente externo e transformar-se rapidamente, buscando um novo ciclo de desenvolvimento. Os dados sugerem que a percepção apresenta um comportamento de dúvida no que tange a se

as mudanças acontecem efetivamente na organização, ou seja, a universidade não consegue transmitir aos seus professores os seus avanços na busca da evolução para melhor se entrosar com o ambiente externo.

Ao final desse bloco, é possível destacar que as respostas dos professores frente ao processo organizacional estão muito dispersas, não apresentando consistência, entretanto pode-se apontar o sintoma da indiferença quanto às formas de comunicação que a organização utiliza para informar e comunicar com os seus integrantes.

**Ambiente Externo**

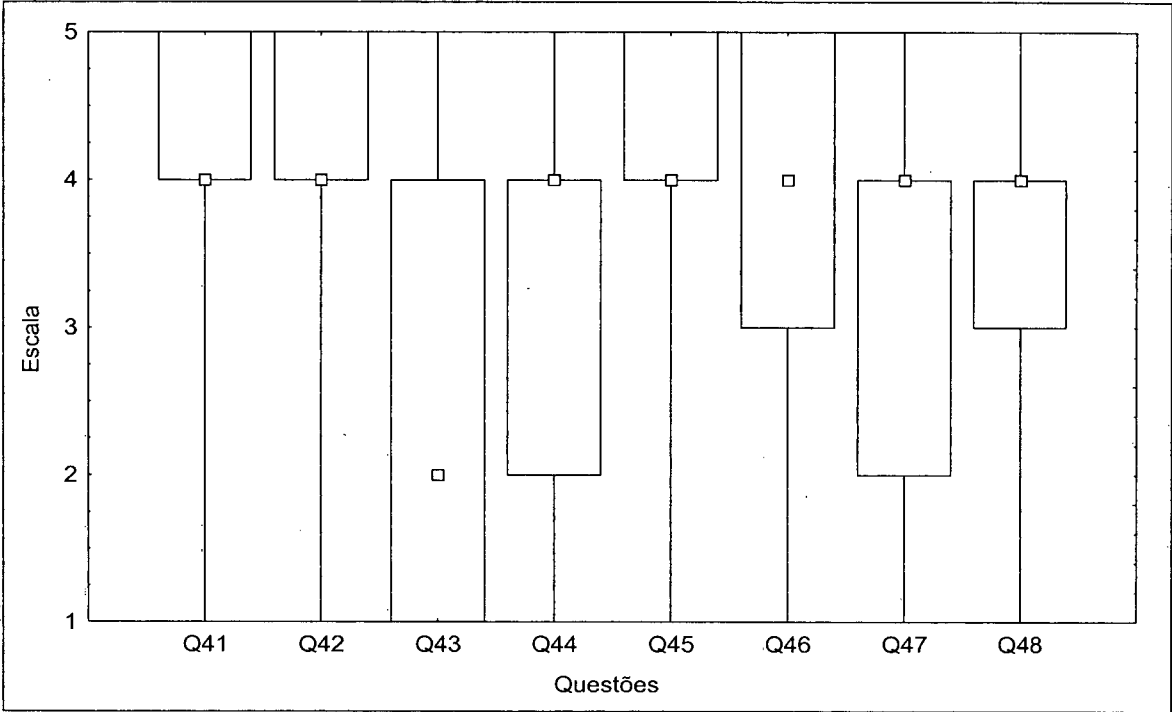


Figura 18. Distribuição da percepção dos professores referente ao ambiente externo, UPF, dez. - 1998.

Os aspectos de investigação da percepção dos professores, representados na Figura 18, referem-se ao ambiente externo e indicam a mediana das respostas dos professores.

**Questão 41 e 42 – Ambiente Externo – Imagem da universidade na comunidade**

A mediana das respostas dos professores indica que 75% das respostas situam-se entre “concordar em parte” (valor 4 na escala) e “concordar inteiramente” (valor 5 na escala)

em que a imagem externa da universidade desperta o sentimento de orgulho em seus professores, bem como em que ela é valorizada e prestigiada pela comunidade externa, pelos serviços educacionais que lhe presta a essa.

#### **Questão 43 e 44 – Ambiente externo – Interação com a comunidade externa**

A mediana demonstra que o professor, na percepção própria “discorda em parte” (valor 2 na escala) de que a universidade é percebida como uma organização fechada sobre si mesma. Por sua vez, na percepção do grupo, “concorda em parte” (valor 4 na escala) em que a instituição espera que a comunidade venha ao seu encontro ao invés de agir, guardando o seu potencial sem o devido aproveitamento. A interpretação dos dados sugere que os professores não percebem com clareza a forma ou as ações que o modelo de administração da universidade adota na sua política de interação com a comunidade.

#### **Questão 45 e 46 – Ambiente Externo – Nível de competitividade**

A mediana aponta que o professor, na sua percepção própria, situa-se entre “concordar em parte” de (valor 4 na escala) e “concordar inteiramente” (valor 5 na escala) quanto à universidade ser competitiva em relação às demais instituições congêneres do Rio Grande do Sul. Isso indica que o professor, individualmente, possui uma percepção mais precisa da competitividade da universidade em relação às demais; já o grupo tende a perceber de forma mais diluída, pois situa-se entre “concordar em parte” (valor 4 na escala) e “indiferente” (valor 3 na escala) em relação ao fato de a universidade estar se preparando para competir com as outras universidades frente a um mercado educacional cada vez mais globalizado.

#### **Questão 47 e 48 – Ambiente Externo – Nível de Tecnologia**

A mediana apresenta que os professores “concordam em parte” (valor 4 na escala) em que a estrutura tecnológica de laboratórios, salas de aulas, equipamentos de informática atendem às necessidades de crescimento e desenvolvimento exigidas pelos alunos e pelo mercado, sendo, igualmente, reconhecida como uma organização que acompanha as mudanças tecnológicas e as repassa à comunidade regional. A mediana da percepção do grupo sugere igualmente que os professores percebem com maior precisão que o grau de tecnologia está evoluindo na universidade.



Pode-se destacar, neste bloco, o aspecto positivo ressaltado na percepção dos professores de qual se sentem orgulhosos de integrar a universidade e de que a instituição é valorizada pela comunidade externa. Contudo, novamente aparece o fenômeno de uma percepção pouco consistente sobre a forma ou as estratégias que o modelo de administração vigente adota para se relacionar com a comunidade externa .

#### **4.4. Análise fatorial dos itens na escala de percepção**

A análise fatorial compreende uma técnica estatística que busca demonstrar as intercorrelações e covariância entre as variáveis, ou seja, conforme Pasquali (1997), supõe-se que os itens se relacionam entre si, pois possuem uma causa comum que produz tal associação.

Nesta pesquisa, demonstra-se através de figuras a forma como ocorreu a distribuição dos itens de investigação na escala de percepção. Pela técnica estatística da análise fatorial, é possível mostrar o comportamento da percepção dos professores frente ao modelo de administração da universidade. Através dela, visualizam-se os fatores que possuem pontos de atração, ou a força dos itens que assumem uma percepção comum em relação ao modelo de administração, como também os itens da escala de percepção que estão dispersos, não assumindo nenhuma expressão comum na percepção dos docentes. Isso pode representar que eles não conhecem suficientemente a universidade a ponto de não conseguirem assumir ou elaborar uma percepção comum.

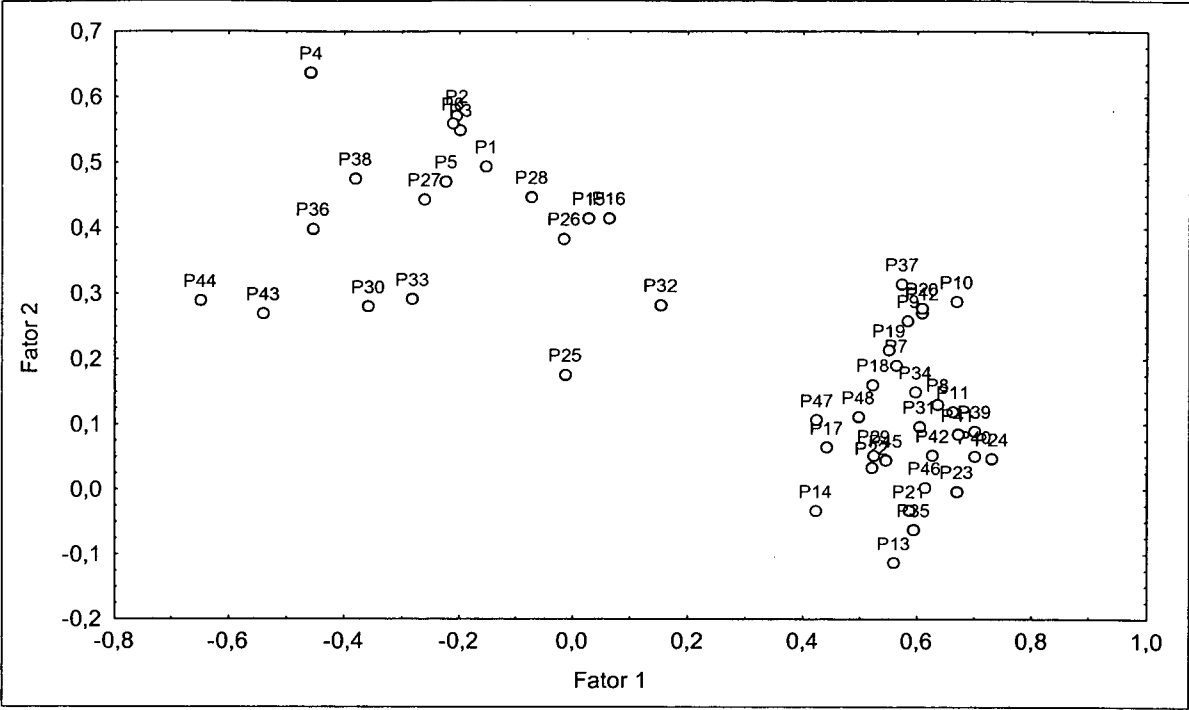


Figura 19. Distribuição dos itens na escala de percepção a respeito do modelo de administração da universidade, UPF, dez. - 1998.

A Figura 19 expressa a distribuição geral de todos os itens conforme a escala de percepção dos professores, evidenciando aqueles com pontos comuns de atração possíveis de destacar e os itens com pontos muito distribuídos sem atração comum. A distribuição dos itens aponta que os professores possuem alguns pontos comuns de percepção quando se aborda a estrutura organizacional, principalmente quanto a sua complexidade, formalização e centralização. Há, por exemplo, pontos comuns no tocante ao planejamento e controle. Em relação ao processo organizacional, entretanto, a distribuição dos itens apresenta uma grande dispersão da percepção e, tocante ao ambiente externo, também se encontram percepções dispersivas.

Estrutura organizacional

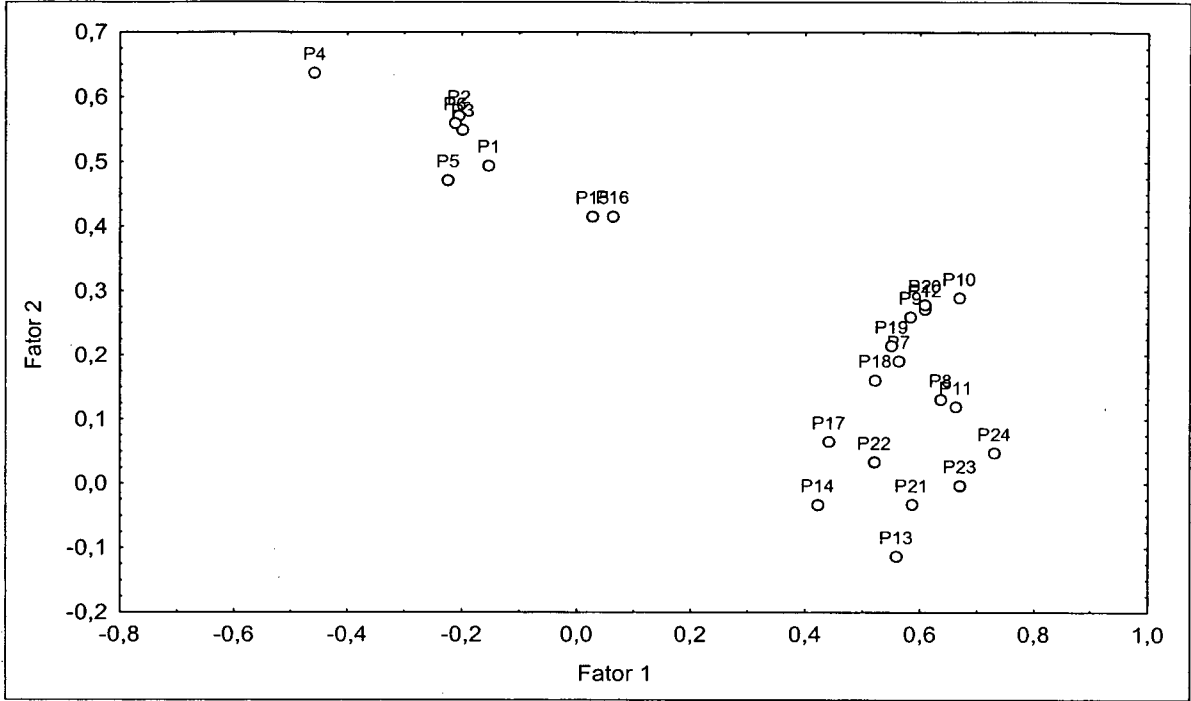


Figura 20. Distribuição dos itens na escala de percepção a respeito da estrutura organizacional, UFP, dez. - 1998.

A distribuição dos itens na escala de percepção aponta que os professores tendem a perceber como fator comum que se impõe na caracterização da estrutura organizacional do modelo de administração os conceitos de complexidade, da formalidade e da centralização. Os dados relativos aos conceitos comuns indicam que os professores percebem que a estrutura se caracteriza pela complexidade de suas atividades, formalidade de seus atos administrativos e centralização das decisões. Além disso, é possível destacar que os docentes não possuem um conhecimento consistente da missão e dos objetivos da organização, bem como adotam uma atitude de indiferença frente ao controle de resultado, produtividade e qualidade de trabalho que o modelo de administração, porventura, adote.

Processo organizacional

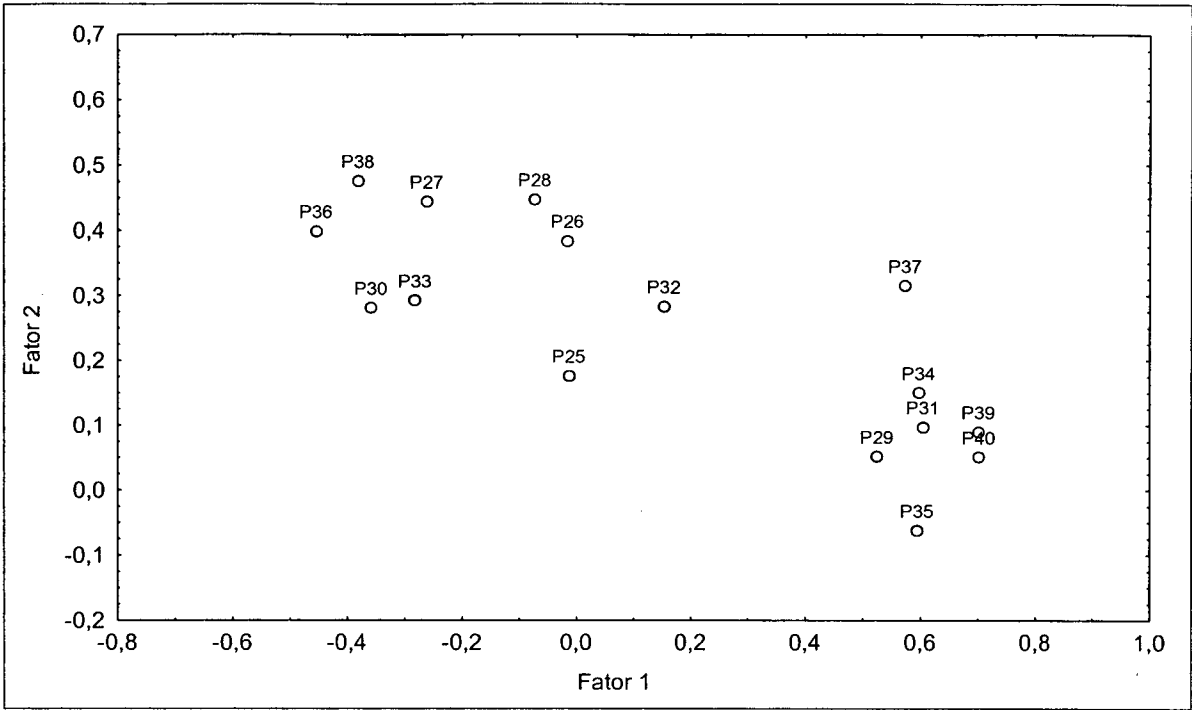


Figura 21. Distribuição dos itens da escala de percepção a respeito do processo organizacional, UPF, dez. - 1998.

A dispersão dos itens da Figura 21 aponta para o comportamento da percepção dos professores referente ao processo organizacional pelo qual o modelo de administração se caracteriza, indicando que existem conceitos com pouca atração comum. Isso evidencia que os professores possuem dificuldade em organizar a sua estrutura perceptiva em torno dos itens poder, conflito, relacionamento, satisfação, liderança, tomada de decisões, comunicação e mudança. A dispersão dos itens sugere uma dificuldade perceptiva da forma como o modelo de administração atua sobre os seus integrantes, de como se relaciona e se comunica com a comunidade interna, de tal modo que os professores desconhecem os instrumentos utilizados pela universidade para processar as suas atividades organizacionais.

Ambiente Externo

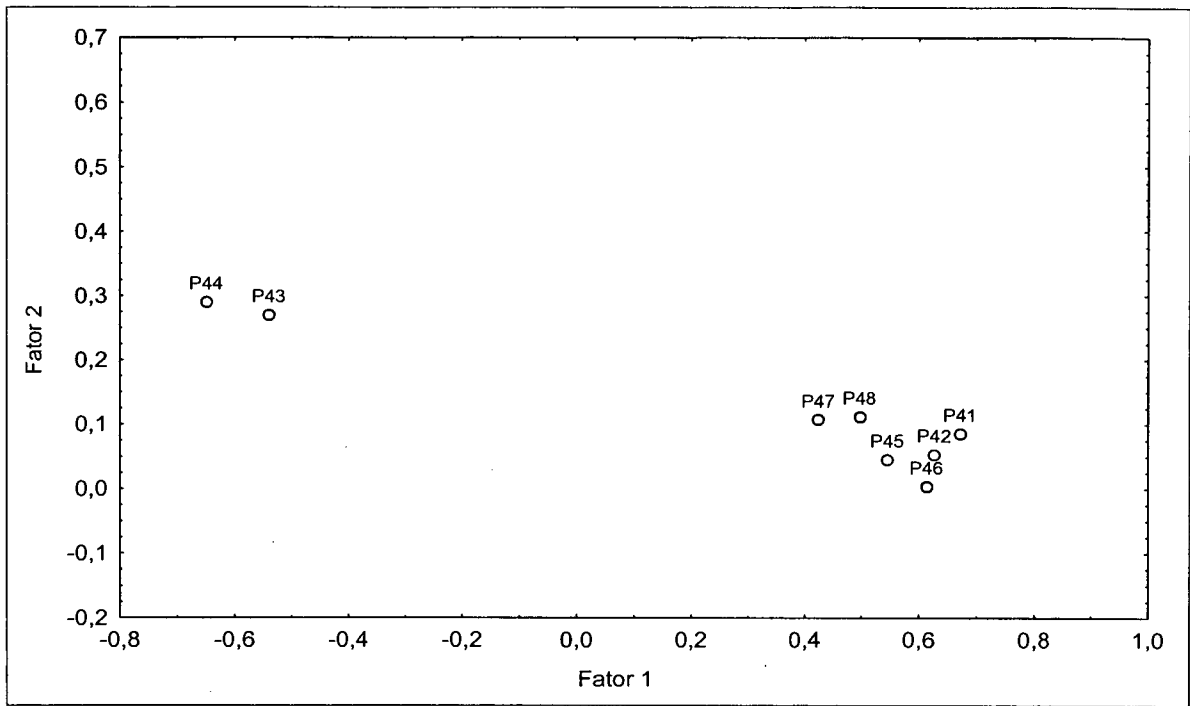


Figura 22. Distribuição dos itens da escala de percepção a respeito do ambiente externo, UPF, dez. - 1998.

A distribuição dos itens na escala de percepção da Figura 22 indica dois grupos de concentração em relação ao ambiente externo. A percepção dos professores em relação à interação com a comunidade externa indica um conceito comum; por outro lado, aproximam-se as percepções no tocante à competitividade, à tecnologia e à imagem da universidade na comunidade externa.

4.5. Análise da Correlação

Pretende-se nesse tópico demonstrar as correlações existentes entre a percepção própria do professor e a percepção que infere de seus pares.

Tabela 13. Descrição do escore total de percepção própria e do grupo.

Escore total de percepção		
Medidas Estatísticas	Própria	Do grupo
Média	79,40	78,64
Desvio-padrão	11,44	10,44
Coefficiente $\alpha$ de Cronbach	0,74	0,69

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 13 indica que a média da percepção própria tende a ser mais heterogênea, ao passo que a média da percepção do grupo tende a ser um pouco mais homogênea. Essa tendência também é observada no desvio-padrão, em que a percepção própria tende a estar mais dispersa, manifestando uma postura mais individualizada; já a percepção que o professor intui de seus pares tende a ser menos dispersiva.

O coeficiente  $\alpha$  de Cronbach demonstra que, na separação da percepção própria (0,74) da percepção do grupo (0,69), o professor como indivíduo possui uma percepção um pouco mais precisa do modelo de administração da universidade. A análise dos dados relativos à percepção que o professor possui dos seus colegas, do grupo, sugere que o professor como indivíduo apreende com menos precisão o que seus pares pensam e percebem a respeito do modelo de administração.

Tabela 14. Comparação da média e do desvio-padrão nos itens da percepção do modelo de administração, UPF, dez. - 1998.

Percepção própria			Percepção do grupo		
Questões	Média	Desvio-padrão	Questões	Média	Desvio-padrão
Q1	3,52	1,16	Q2	3,73	1,11
Q3	3,51	1,37	Q4	3,49	1,30
Q5	3,81	1,34	Q6	3,95	1,18
Q7	3,38	1,35	Q8	3,12	1,25
Q9	3,13	1,33	Q10	3,27	1,22
Q11	2,95	1,32	Q12	2,80	1,27
Q13	3,40	1,14	Q14	3,31	1,25
Q15	2,61	1,51	Q16	2,75	1,45
Q17	2,20	1,25	Q18	2,61	1,29
Q19	2,73	1,31	Q20	2,97	1,26
Q21	2,93	1,34	Q22	2,89	1,20
Q23	3,41	1,27	Q24	3,48	1,19
Q25	3,86	1,19	Q26	3,13	1,37
Q27	3,91	1,13	Q28	3,07	1,28
Q29	3,23	1,28	Q30	2,87	1,42
Q31	3,49	1,16	Q32	3,99	0,91
Q33	3,40	1,25	Q34	3,35	1,19
Q35	3,56	1,11	Q36	3,33	1,24
Q37	2,85	1,31	Q38	2,95	1,38
Q39	3,52	1,17	Q40	3,14	1,24
Q41	4,13	0,93	Q42	4,03	1,02
Q43	2,59	1,50	Q44	3,05	1,44
Q45	3,79	1,13	Q46	3,76	1,18
Q47	3,49	1,21	Q48	3,57	1,09

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 14 indica que a percepção própria e a percepção do grupo detêm médias muito próximas e semelhantes, sugerindo que o ponto de centro dos valores da escala de percepção situa-se numa leve aproximação do “concordar em parte” (valor 4 na escala) e num discreto distanciamento da posição “indiferente” (valor 3 na escala). Assim também a média se comporta quanto existe um afastamento da posição “discordar em parte” (valor 2 na escala) e se aproxima da posição “indiferente” (valor 3 na escala). Logo, o comportamento do desvio-padrão indica que a variabilidade da percepção é semelhante entre a individual do docente e a que ele apreende do grupo.

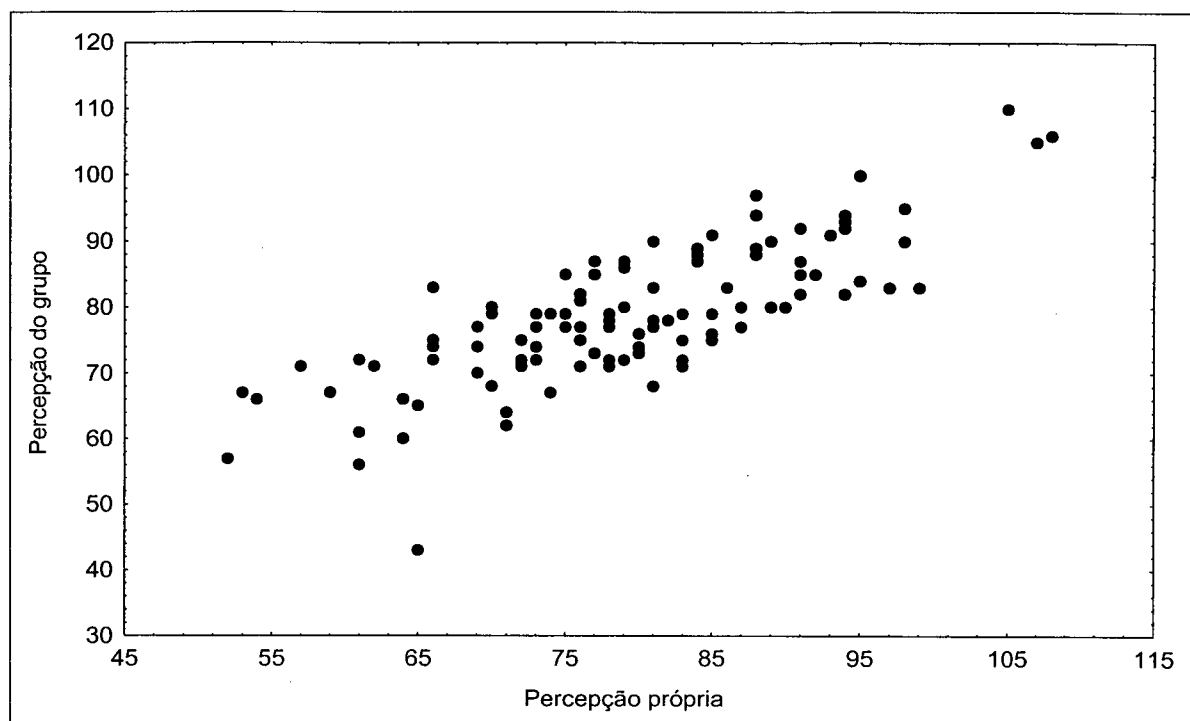


Figura 23. Distribuição do escore na escala de percepção própria do professor em relação à percepção do grupo, UPF, dez. - 1998.

A Figura 23 apresenta a distribuição do escore na escala de percepção própria do professor em relação àquela que ele possui dos seus colegas, evidenciando que os pontos comuns na percepção do modelo de administração são semelhantes à forma como ele intui que o grupo percebe, não havendo, portanto, uma diferenciação no escore. A figura sugere que o professor, em não apreendendo com precisão o que o grupo pensa, inclina-se a repassar a mesma forma de percepção para os demais colegas. Esse comportamento da percepção do professor em relação ao grupo é reforçado nas próximas seis figuras.



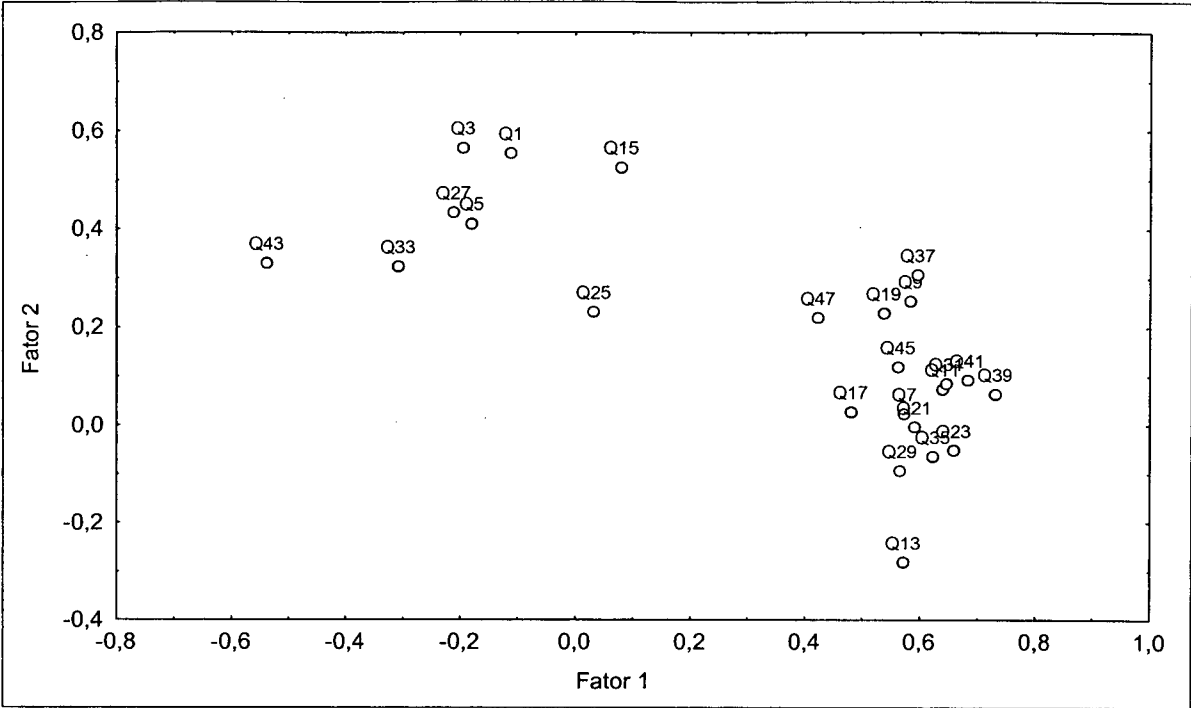


Figura 24. Distribuição de todos os itens da escala de percepção própria do professor, UPF, dez. - 1998.

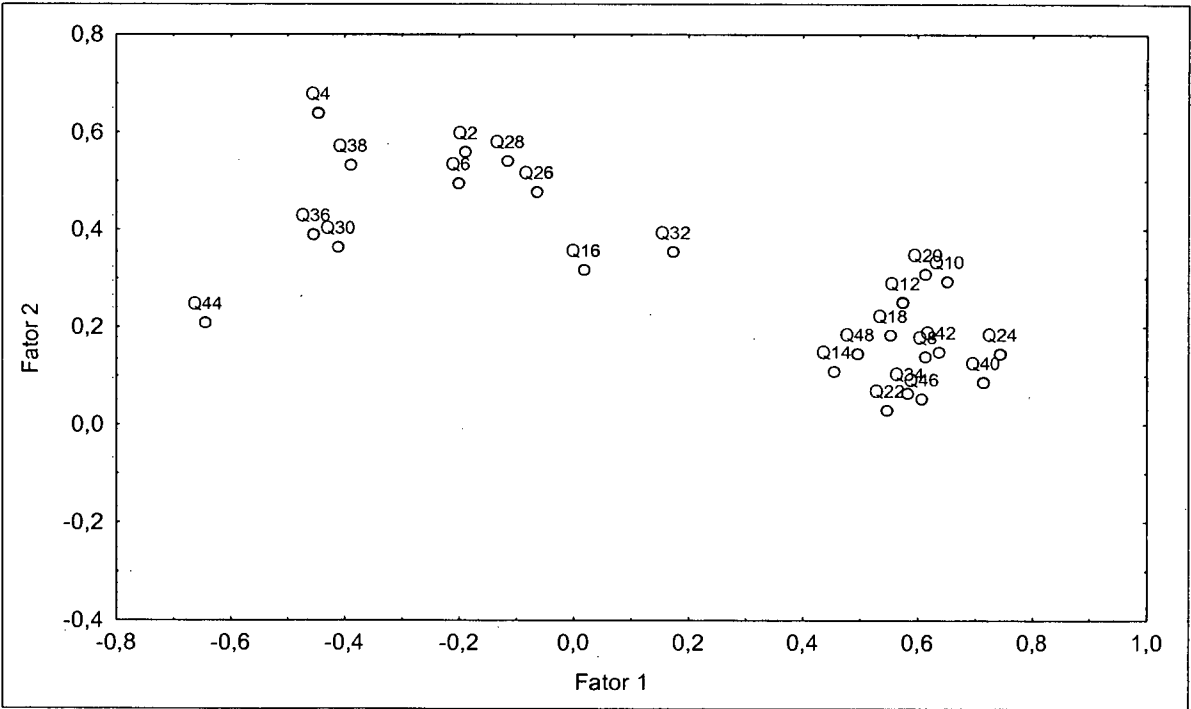


Figura 25. Distribuição de todos os itens da escala de percepção do grupo de professores, UPF, dez. - 1998.

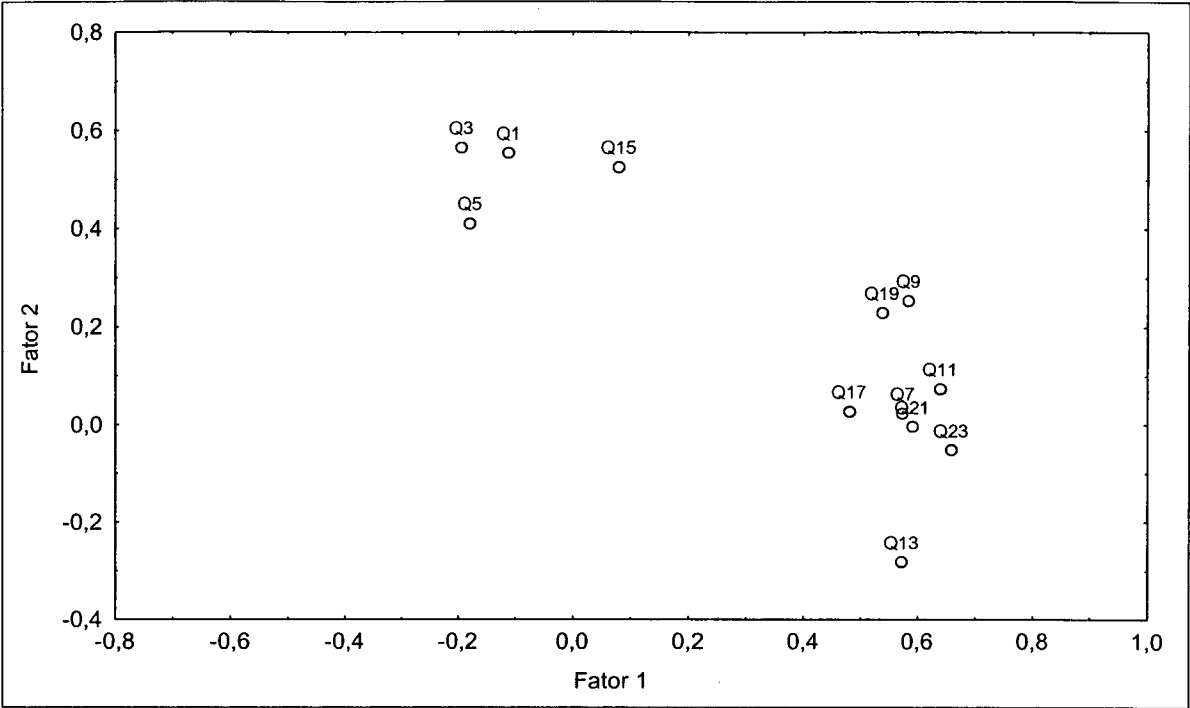


Figura 26. Distribuição dos itens da escala de percepção própria do professor referente à estrutura organizacional, UPF, dez. - 1998.

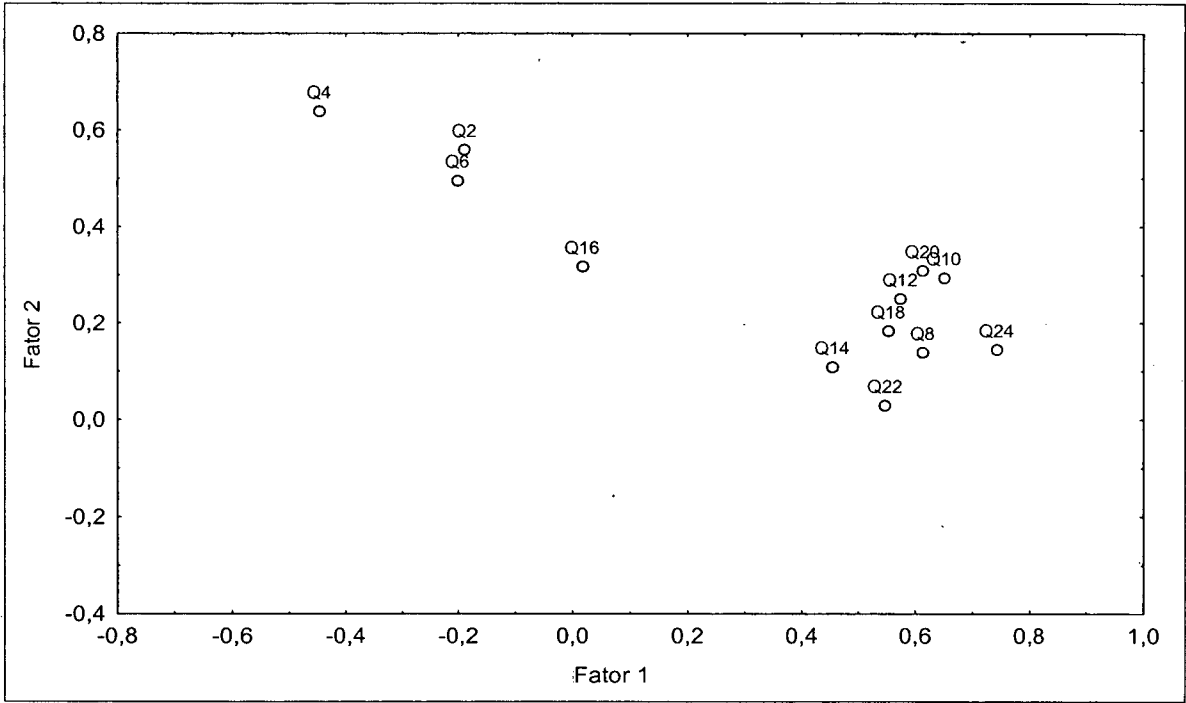


Figura 27. Distribuição dos itens da escala de percepção do grupo referente à estrutura organizacional, UPF, dez. - 1998.

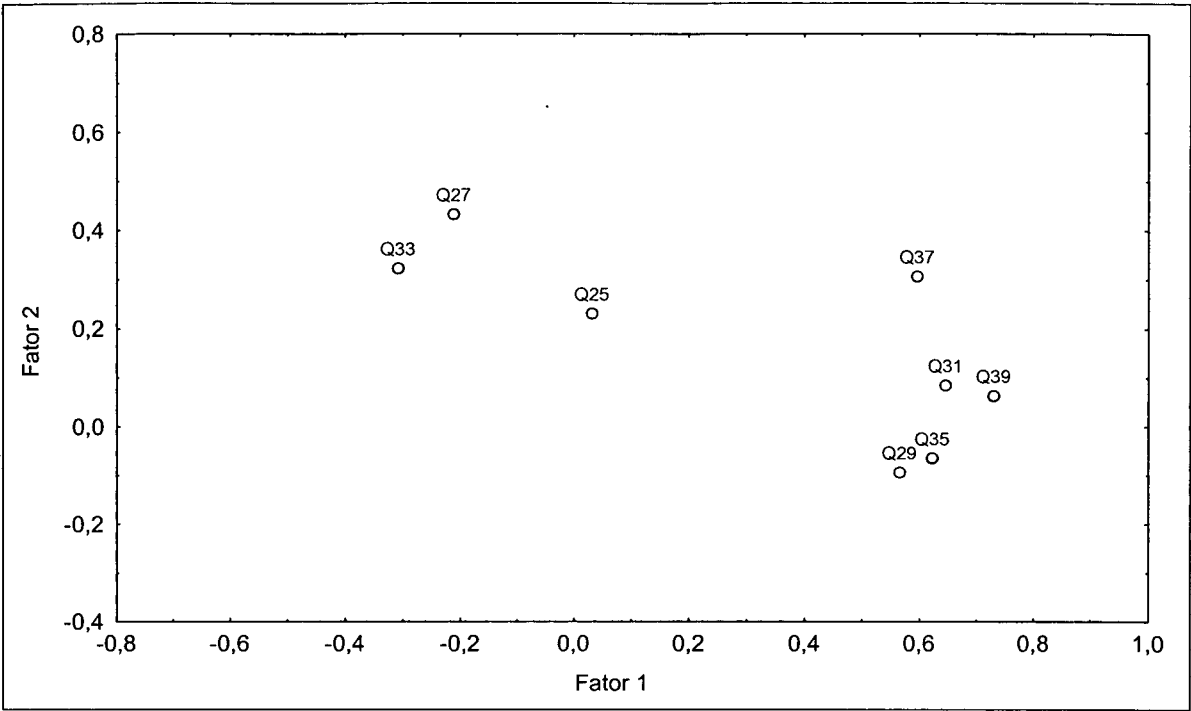


Figura 28. Distribuição dos itens da escala de percepção própria do professor referente ao processo organizacional, UPF, dez. - 1998.

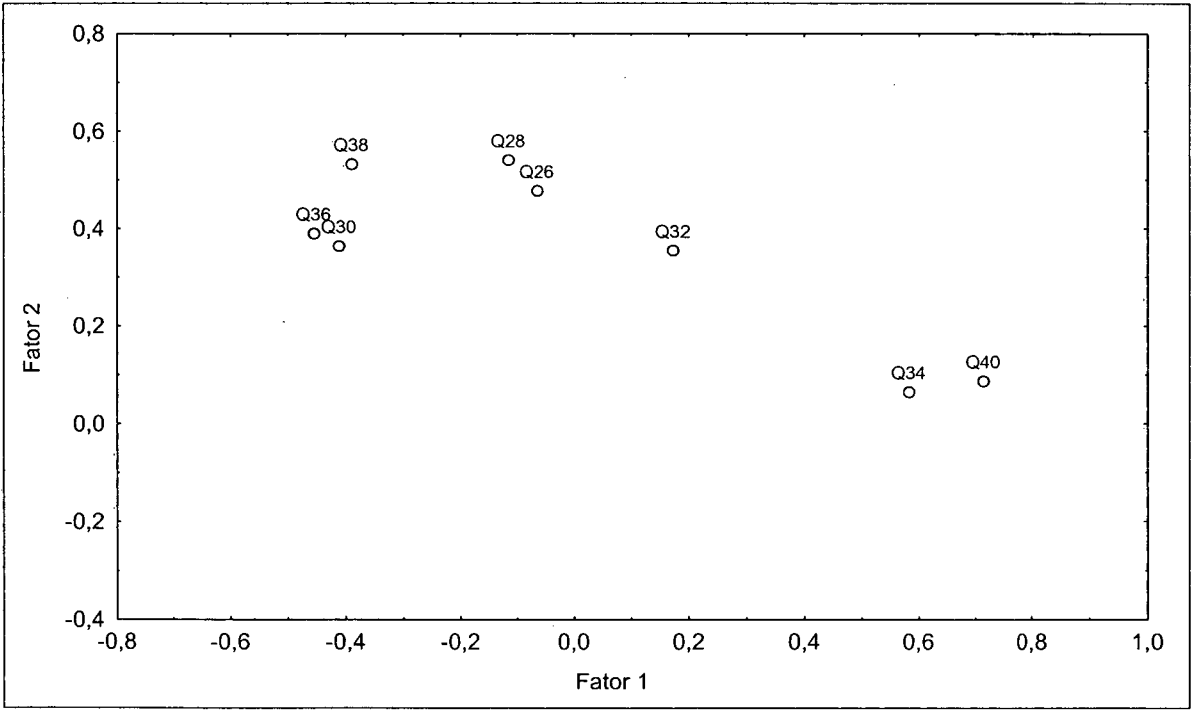


Figura 29. Distribuição dos itens da escala de percepção do grupo referente ao processo organizacional, UPF, dez. - 1998.

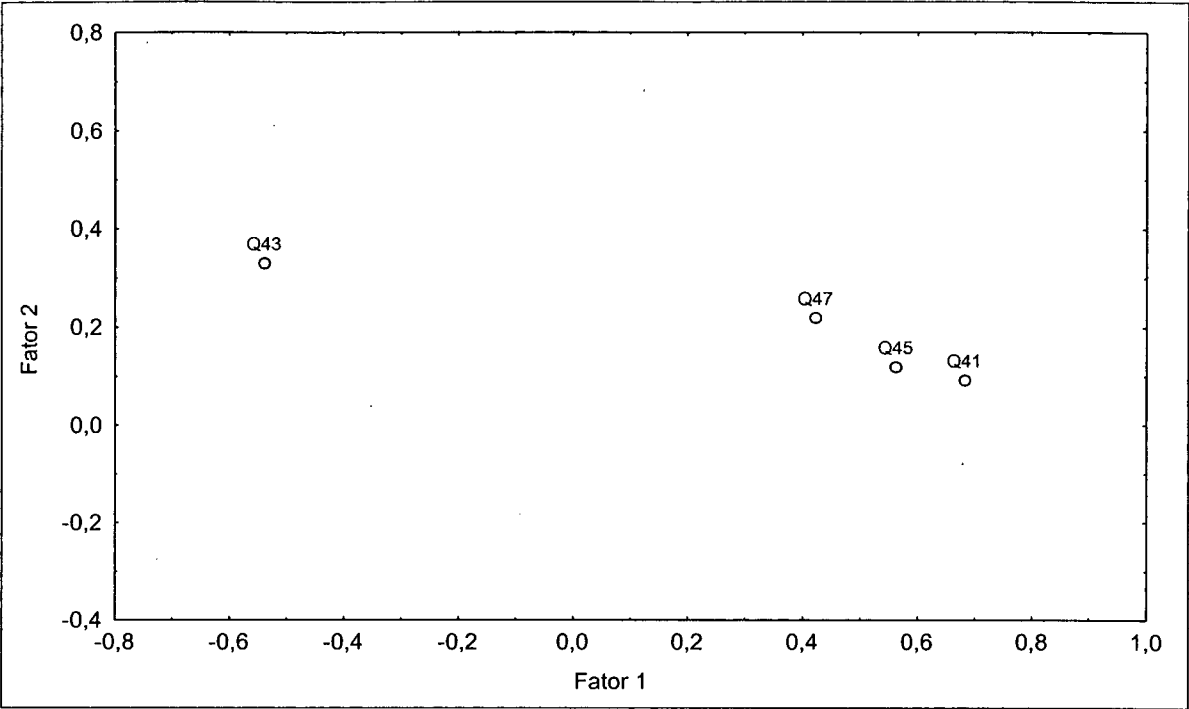


Figura 30. Distribuição dos itens na escala de percepção própria do professor referente ao ambiente externo, UPF, dez. - 1998.

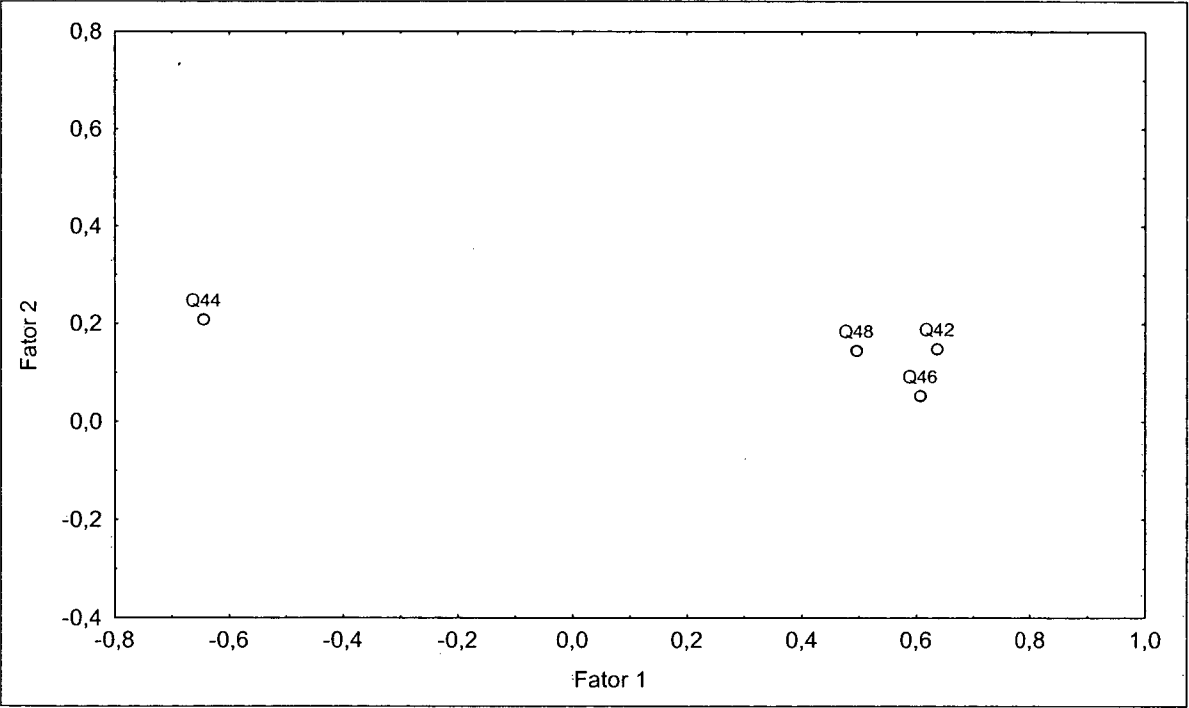


Figura 31. Distribuição dos itens da escala de percepção do grupo referente ao ambiente externo, UPF, dez. - 1998.

As figuras 24 a 31 demonstram como se comporta a percepção própria dos professores em relação à percepção do grupo. Evidenciam, sob uma outra forma de técnica estatística, que a dispersão da percepção própria do professor e a de seu grupo são semelhantes, também mantendo uma mesma postura comportamental frente ao modelo de administração da organização universitária.

4.6. Testes estatísticos das hipóteses

Em se tratando de uma pesquisa exploratória, não foram levantadas hipótese *a priori* sobre a percepção dos professores. No entanto, procura-se, de forma exploratória, investigar a associação entre tal percepção e as características pessoais dos professores. Para tanto, foi avaliada a associação entre as variáveis regime de trabalho (Tabela 15 e 16), categoria funcional (Tabela 17 e 18), sexo (Tabela 19 e 20), tempo de titulação (Tabela 21 e 22), cargo (Tabela 23 e 24), área de formação (Tabela 25 e 26), local (Tabela 27 e 28), estrutura e processo organizacional e ambiente externo.

Tabela 15. Descrição dos escores de percepção do modelo de administração em relação ao regime de trabalho, UPF, dez. - 1998.

Regime de trabalho	Estrutura		Processo		Ambiente externo		N
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
Parcial	74,78	13,76	53,60	6,76	28,18	3,97	55
Integral	77,13	13,15	53,73	7,77	28,65	4,39	55
Total	75,95	13,45	53,66	7,25	28,42	4,17	110

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 16. Teste de homogeneidade de variâncias (de Levenes) do regime de trabalho, UPF, dez. - 1998.

Fatores	F	p-level
Estrutura	0,20	0,66
Processo	0,87	0,35
Ambiente externo	1,10	0,30

Fonte: Dados da pesquisa.

O regime de trabalho apresenta escores médios próximos e desvios-padrão semelhantes. Utilizando-se a Análise de Variância – Anova, obteve-se  $\Lambda = 0,99$  e p. valor = 0,75. Portanto, em um nível de significância de 5%, não se pode afirmar que regime de trabalho e percepção do modelo de administração estão associados.

Tabela 17. Descrição dos escores de percepção do modelo de percepção em relação a categoria funcional, UPF, dez.- 1998.

Categoria funcional	Estrutura		Processo		Ambiente externo		N
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
Temporário	77,03	12,76	55,36	7,24	28,86	4,11	36,00
Concursado	75,43	13,83	52,84	7,16	28,20	4,22	74,00
Total	75,95	13,45	53,66	7,25	28,42	4,17	110,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 18. Teste de homogeneidade de variâncias (de Levenes) da categoria funcional, UPF, dez. - 1998.

Fatores	F	p-level
Estrutura	0,22	0,64
Processo	0,04	0,84
Ambiente externo	0,06	0,81

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados das Tabelas 17 e 18, no tocante à categoria funcional, apresentam escores médios próximos e desvios-padrão semelhantes. Utilizando-se a Análise de Variância – Anova, obteve-se  $\Lambda = 0,97$  e p. valor = 0,36. Portanto, em um nível de significância de 5%, não se pode afirmar que categoria funcional e percepção do modelo de administração estão associados.

Tabela 19. Descrição dos escores de percepção do modelo de administração em relação ao sexo, UPF, dez. - 1998.

Sexo	Estrutura		Processo		Ambiente externo		N
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
Masculino	74,82	13,01	52,83	7,02	28,14	4,32	72,00
Feminino	78,11	14,17	55,24	7,51	28,95	3,88	38,00
Total	75,95	13,45	53,66	7,25	28,42	4,17	110,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 20. Teste de homogeneidade de variâncias (de Levenes) do sexo, UPF, dez. - 1998.

Fatores	F	p-level
Estrutura	0,27	0,60
Processo	0,02	0,90
Ambiente externo	0,76	0,39

Fonte: Dados da pesquisa.

O estrato sexo apresenta escores médios próximos e desvios-padrão semelhantes. Utilizando-se a Análise de Variância – Anova, obteve-se Lambda = 0,97 e p. valor = 0,40. Portanto, em um nível de significância de 5%, não se pode afirmar que sexo e percepção do modelo de administração estão associados.

Tabela 21. Descrição dos escores de percepção do modelo de administração em relação ao tempo de titulação, UPF, dez. - 1998.

Tempo de titulação	Estrutura		Processo		Ambiente externo		N
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
Graduado	77,03	13,82	54,93	7,32	27,59	4,25	29,00
Pós-graduado	75,57	13,38	53,21	7,22	28,72	4,13	81,00
Total	75,95	13,45	53,66	7,25	28,42	4,17	110,00

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 22. Teste de homogeneidade de variâncias (de Levenes) do tempo de titulação, UPF, dez. - 1998.

Fatores	F	p-level
Estrutura	0,01	0,93
Processo	0,00	0,96
Ambiente externo	0,29	0,59

Fonte: Dados da pesquisa.

O tempo de titulação indica escores médios próximos e desvios-padrão semelhantes. Utilizando-se a Análise de Variância - Anova, obteve-se Lambda = 0,96 e p. valor = 0,22. Logo, em um nível de significância de 5%, não se pode afirmar que tempo de titulação e percepção do modelo de administração estão associados.

Tabela 23. Descrição dos escores de percepção do modelo de administração em relação ao cargo, UPF, dez. - 1998.

Cargo	Estrutura		Processo		Ambiente externo		N
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
Ñ dirigente	76,62	11,53	54,00	6,97	28,18	4,11	55,00
Dirigente	75,29	15,21	53,33	7,57	28,65	4,26	55,00
Total	75,95	13,45	53,66	7,25	28,42	4,17	110,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 24. Teste de homogeneidade de variâncias (de Levenes) do cargo, UPF, dez. - 1998.

Fatores	F	p-level
Estrutura	2,98	0,09
Processo	0,28	0,60
Ambiente externo	0,01	0,92

Fonte: Dados da pesquisa.

Os professores que exerceram o cargo de dirigente ou não-dirigente apresentam escores médios próximos e desvios-padrão semelhantes. Utilizando-se a Análise de Variância – Anova, obteve-se Lambda = 0,99 e p. valor = 0,76. Portanto, em um nível de significância de 5%, não se pode afirmar que os ocupantes cargo ou não e percepção do modelo de administração estão associados.



Tabela 25. Descrição dos escores de percepção do modelo de administração em relação à área de formação, UPF, dez. - 1998.

Área de formação	Estrutura		Processo		Ambiente externo		N
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
Ciências Humanas e Sociais	75,03	13,69	53,65	7,53	28,11	4,01	37,00
Ciências Econômicas e Administrativas	75,75	10,09	54,58	4,93	28,83	3,88	12,00
Ciências Exatas, Tecnológicas, Agrárias e da Terra	76,23	14,84	54,00	7,39	27,32	3,81	22,00
Ciências Biológicas e da Saúde.	76,74	13,73	53,21	7,70	29,21	4,57	39,00
Total	75,95	13,45	53,66	7,25	28,42	4,17	110,00

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 26 - Teste de homogeneidade de variâncias (de Levenes) da área de formação, UPF, dez. - 1998.

Fatores	F	p-level
Estrutura	0,54	0,65
Processo	0,75	0,52
Ambiente externo	0,42	0,74

Fonte: Dados da pesquisa.

A área de formação dos professores indica escores médios próximos e desvios-padrão semelhantes. Utilizando-se a Análise de Variância, Anova, obteve-se Lambda = 0,95 e p. valor 0,82. Dessa forma, em um nível de significância de 5%, não se pode afirmar que área de formação e percepção do modelo de administração estão associados.

Tabela 27. Descrição dos escores de percepção do modelo de administração em relação ao local de trabalho, UPF, dez. - 1998.

Local de trabalho	Estrutura		Processo		Ambiente externo		N
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	
Universidade	77,36	13,74	54,27	8,12	28,32	4,15	44,00
Outros locais	73,95	14,24	53,62	7,39	28,95	4,50	39,00
Profissional liberal	76,56	11,83	52,74	5,47	27,81	3,76	27,00
Total	75,95	13,45	53,66	7,25	28,42	4,17	110,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 28. Teste de homogeneidade de variâncias (de Levenes) do local de trabalho, UPF, dez. - 1998.

Fatores	F	p-level
Estrutura	0,54	0,65
Processo	0,75	0,52
Ambiente externo	0,42	0,74

Fonte: Dados da pesquisa

O local onde os professores trabalham evidencia escores médios próximos e desvios-padrão semelhantes. Utilizando-se a Análise de Variância, Anova, obteve-se Lambda = 0,96 e p. 0,57. Portanto, em um nível de significância de 5%, não se pode afirmar que o local de trabalho na universidade, outros locais, profissionais liberais e percepção do modelo de administração estão associados.

4.7. Testes estatísticos de correlação

Foram efetuados testes estatísticos de correlação para verificar se havia associação entre variáveis quantitativas. Em caso de correlação, as variáveis podem caminhar num mesmo sentido, quando positivas, ou caminhar em sentidos opostos, quando correlacionadas negativamente, segundo Barbetta (1998). No estudo da correlação das variáveis tempo de

trabalho (Tabela 24 e Figura 32), tempo de cargo (Tabela 25 e Figura 33), idade (Tabela 26 e Figura 34) e tempo de titulação (Tabela 27 e Figura 35) com as variáveis estrutura, processo e ambiente externo, não se confirmou a existência de correlação positiva ou negativa entre as variáveis enunciadas, que serão abordadas em detalhes a seguir:

Tabela 29. Coeficiente de correlação entre tempo de trabalho e os escores de estrutura, processo e ambiente externo, UPF, dez. - 1998.

Percepção do modelo de administração (Escore)	Tempo de trabalho (anos)
Estrutura	0,09
Processo	-0,09
Ambiente externo	0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

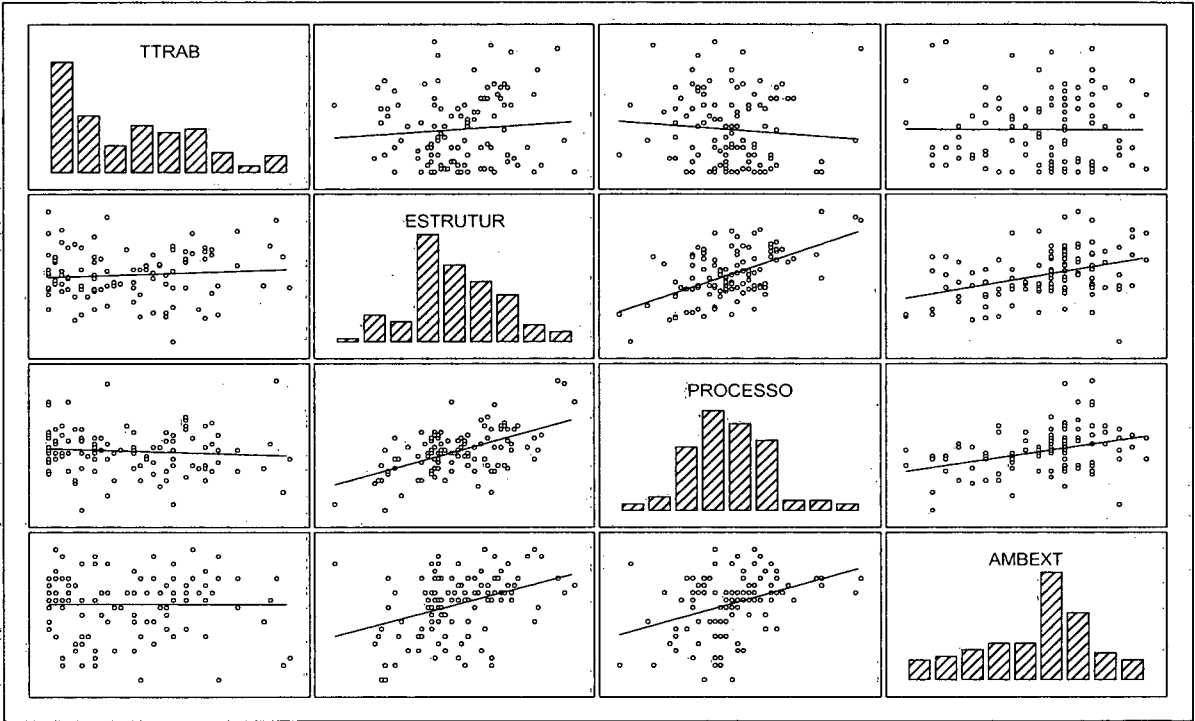


Figura 32. Correlação entre tempo de trabalho e os escores de estrutura, processo e ambiente externo, UPF, dez. - 1998.

Os valores do coeficiente de correlação da Tabela 29, representados na Figura 32, demonstram que não existe correlação entre tempo de trabalho, estrutura, processo e ambiente externo, indicando que a percepção dos professores com menos tempo de trabalho na universidade, em relação ao modelo de administração vigente, é semelhante à percepção dos docentes com mais tempo de trabalho na organização.

Tabela 30. Coeficiente de correlação entre o tempo de cargo e os escores de estrutura, processo e ambiente externo, UPF, dez. - 1998.

Percepção do modelo de administração (escores)	Tempo de cargo (anos)
Estrutura	0,04
Processo	-0,01
Ambiente externo	0,03

Fonte: Dados da pesquisa.

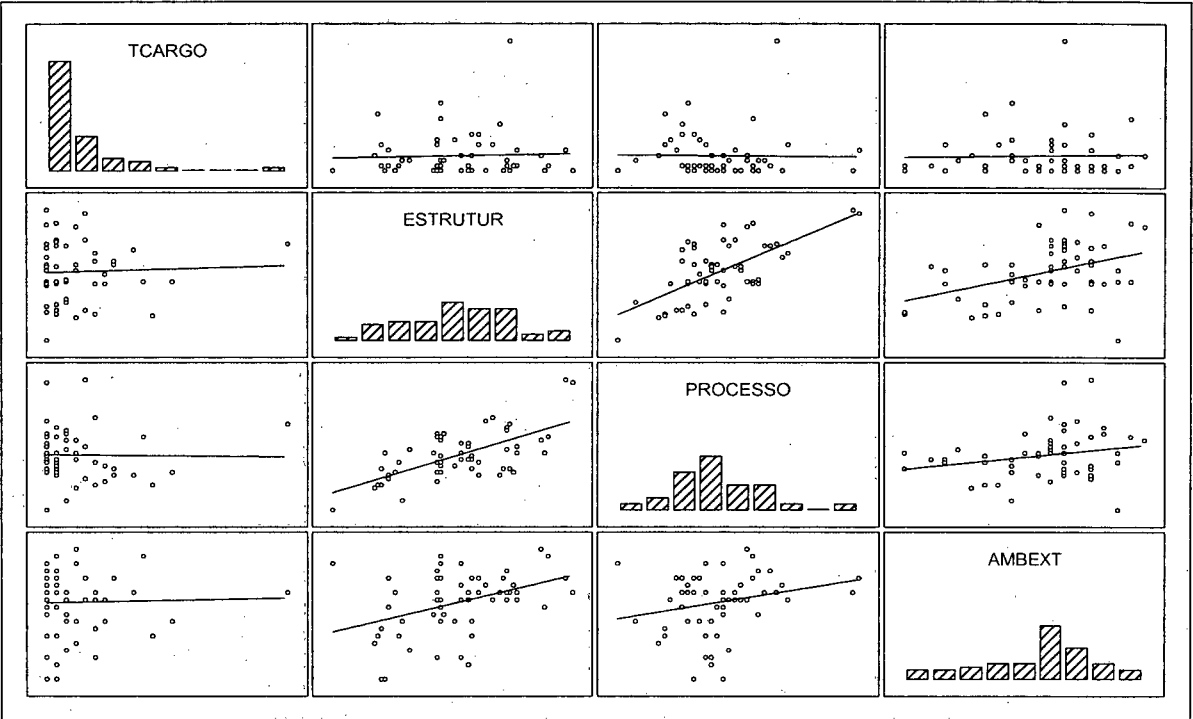


Figura 33. Correlação entre tempo de cargo e os escores de estrutura, processo e ambiente externo, UPF, dez. - 1998.

Os valores do coeficiente de correlação da Tabela 30, demonstrados na Figura 33, indicam que não há correlação entre tempo de cargo, estrutura, processo e ambiente externo. A não-correlação demonstra que tempo dos dirigentes no cargo não resulta numa percepção diferenciada daquela dos professores com menos ou mais tempo no cargo de dirigentes a respeito do modelo de administração da universidade.

Tabela 31. Coeficiente de correlação entre idade, estrutura, processo e ambiente externo, UPF, dez. - 1998.

Percepção do modelo de administração (escores)	Idade (anos)
Estrutura	0,15,
Processo	-0,01
Ambiente externo	0,03

Fonte: Dados da pesquisa.

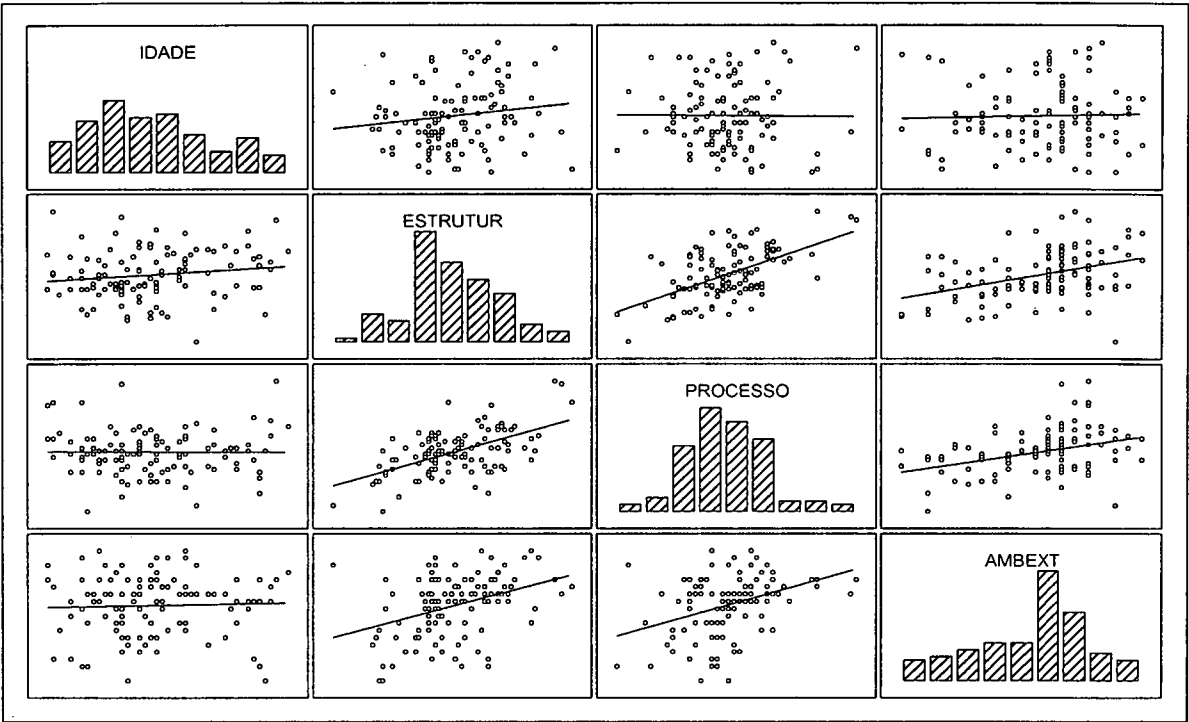


Figura 34. Correlação entre idade e os escores de estrutura, processo e ambiente externo, UPF, dez. - 1998.

Os valores do coeficiente de correlação da Tabela 31, representados na Figura 34, evidenciam que não há correlação entre idade, estrutura, processo e ambiente externo. A não-correlação da idade indica que a percepção dos professores mais jovens é semelhante à dos docentes de mais idade, indicando que o fator idade não influencia na percepção do modelo de administração da universidade.

Tabela 32. Coeficiente de correlação entre tempo de titulação e os escores de estrutura, processo e ambiente externo, UPF, dez. - 1998.

Percepção do modelo de administração (escores)	Tempo de titulação (anos)
Estrutura	-0,014
Processo	0,09
Ambiente externo	-0,03

Fonte: Dados da pesquisa.

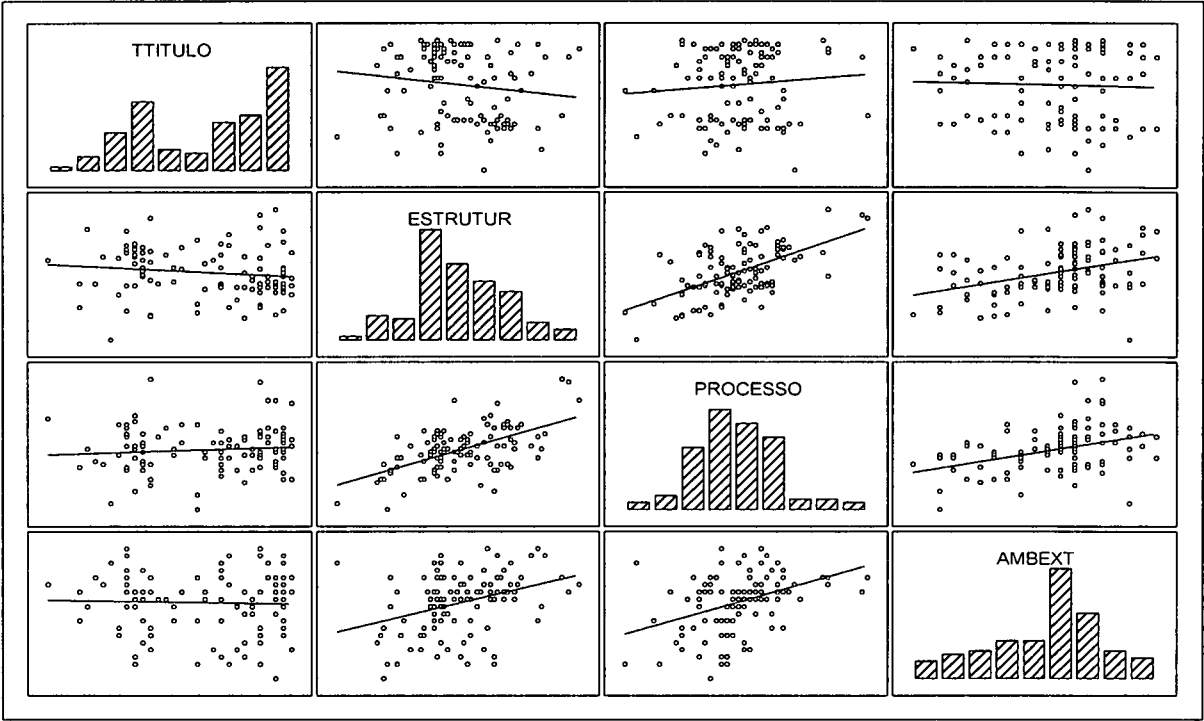


Figura 35. Correlação entre tempo de titulação e os escores de estrutura, processo e ambiente externo, UPF, dez. - 1998.

Os valores do coeficiente de correlação da Tabela 32, demonstrados na Figura 35, indicam que não foi encontrada correlação entre tempo de titulação, estrutura, processo e ambiente externo. O coeficiente demonstra que os professores com menos tempo de titulação e os de mais tempo de titulação percebem o modelo de administração da universidade de forma semelhante, não havendo diferença de percepção.

Pode-se ressaltar, por fim, que a amostra foi selecionada de forma probabilística e que os dados coletados são válidos, fidedignos e representativos da percepção da população de professores em relação ao modelo de administração da universidade.

#### 4.8. Discussão dos resultados

Antes de iniciar a discussão dos resultados, é importante ressaltar que o instrumento desenvolvido e utilizado para verificar a percepção dos professores foi avaliado quanto à sua validade e confiabilidade. Dessa forma, a pesquisa indica que a análise e a interpretação dos dados têm sua validade estatística e se alicerçam nos dados obtidos da amostra de 123 professores. Tais dados possuem confiabilidade, expressando percepção da amostra proporcional dos professores da população total da categoria a respeito do modelo de administração da universidade.

No tocante ao esboço do perfil de dados pessoais dos professores, pode-se ressaltar que a vigente de administração da instituição tende a conceder o registro de 40 horas semanais de trabalho preferencialmente a professores concursados; em relação aos temporários, a tendência é de efetuar o registro de horista. Destaca-se ainda que a mediana de idade dos temporários é de 40 anos, e dos concursados situa-se em 47 anos. Igualmente, a mediana do tempo de trabalho dos professores temporários é de três anos, ao passo que a dos concursados fica em 17 anos. A mediana da carga horária semanal dos professores temporários é de 12 horas semanais de trabalho e a dos concursados, de 28 horas semanais. Ainda, a mediana do tempo de trabalho dos graduados é de cinco anos e, dentre os pós-graduados, de 13 anos.

Com referência à titulação, encontrou-se uma maior concentração em especialistas seguidos por mestres, doutores e graduados. Em relação ao sexo, existe um predomínio do masculino sobre o feminino, porém, quando da ocupação de cargos de dirigentes, esse índice fica próximo ao equilíbrio, indicando que os cargos da administração são exercidos tanto por professores do sexo masculino como pelos do feminino. Os dados também indicam que os cargos são preferencialmente ocupados por professores concursados, no entanto, com a contratação de temporários com titulação de mestre e doutor, esses passaram a ocupar os cargos por indicação direta, sem passar pelo processo eleitoral, abertura essa proporcionada pelo novo estatuto da categoria.

Em termos do local de trabalho, encontraram-se três grupos distintos: uma maior concentração de professores que trabalham somente na universidade; um grupo de professores que trabalham na universidade e são, ao mesmo tempo, profissionais liberais e um terceiro grupo, menor, que se distribui entre trabalho na universidade e noutros locais de trabalho, como escolas estaduais, escolas particulares, empresas públicas e particulares.

## **Estrutura organizacional**

Baldrige (1982), Birbaum (1988), Hall (1984), Finger (1997) e Meyer Jr (1988) entendem que a universidade é uma organização que se destaca por algumas particularidades em relação aos “negócios” das outras empresas, no sentido de que ela se diferencia na finalidade, nos valores e na sua contribuição à sociedade. Entretanto, a universidade é semelhante àquelas porque necessita interagir com o ambiente, satisfazer seus usuários e clientes, devendo estabelecer uma missão e definir os objetivos de sua organização universitária. Nesse sentido, abordar-se-ão os aspectos levantados na pesquisa a respeito da percepção dos professores em relação à estrutura organizacional do modelo de administração da universidade:

### **Estrutura complexa:**

Os professores percebem a universidade como uma organização complexa que se caracteriza por um modelo de administração que apresenta dificuldades em coordenar e controlar as diversas atividades que a integram. Essa visão é compartilhada por Hall (1984), Baldrige (1971) e Meyer Jr. (1988), que também consideram a estrutura da universidade complexa em virtude dos objetivos ambíguos, da estrutura fragmentada, decisões diluídas em órgãos colegiados, dificuldade de mensurar resultados e ausência de padrões de desempenho e compromisso com resultados.

### **Estrutura formal:**

Uma outra característica apontada pela percepção dos professores é que o modelo da universidade é considerado como uma estrutura formal, pois entendem que é caracterizado por normas, com orientações regidas pela burocracia, o que pode inibir as iniciativas dos



docentes. Essa faceta aparece de maneira mais intensa na percepção própria do professor, o qual, no entanto, considera que o grupo não consegue intuir isso com a mesma intensidade.

### **Estrutura centralizada:**

A característica da estrutura centralizada foi percebida pelos professores como sendo uma realidade, pois, mesmo com a eleição dos dirigentes, que se caracteriza como um processo democrático, e que as decisões sejam efetuadas em colegiados, elas permanecem centralizadas, tornando o processo decisório lento e moroso. Os dados demonstram que 75% das respostas indicam que a universidade possui um modelo centralizado, implicando, segundo Hall (1984), que a sua administração opera com a pressuposição de que os integrantes da organização precisam de um controle estrito. Conforme Etzioni (1989), tal modelo permite pouca experimentação e menor flexibilidade da unidade de trabalho, caracterizando-se pela dificuldade de descentralizar as decisões para as unidades acadêmicas ou para administradores intermediários, conforme o pensamento de Blau e Scott (1977).

### **Planejamento:**

**Missão** – A escala de percepção dos professores evidencia que eles não conhecem a missão da universidade e que o grupo apresenta-se indiferente aos valores e princípios postulados pela organização universitária, confirmando o que diz Buarque (1994), de que a maioria jamais pensou nessa questão. Igualmente, Kerr (1982) afirma que a universidade precisa de um propósito, de uma visão de fim. O que chama atenção é que a universidade possui um documento formal veiculado como Plano de Desenvolvimento Institucional: Rumo ao Século XXI, editado em 1994, porém os docentes parecem desconhecer o conteúdo deste documento oficial, no qual constam a missão e os objetivos da universidade.

### **Planejamento:**

**Clareza de objetivos** – Os dados indicam que os professores percebem os objetivos da universidade, mas novamente chama a atenção o fato de o fazerem com uma tendência à indiferença, sugerindo que esses não são claros e concretos na sua vida funcional na organização. Conforme Castro (1988) e Oliveira (1988), os professores não percebem aonde a organização quer chegar como um todo, corroborando, dessa forma, a afirmação

de Riley e Baldrige (1977) de que os objetivos da universidade são ambíguos, vagos e difusos.

### **Planejamento:**

**Envolvimento nas ações** – Os índices indicam que os professores não se sentem envolvidos nos objetivos organizacionais da universidade e demonstram que a sua percepção caminha para a indiferença. Com esse tipo de percepção, ocorre o que Castro (1988) chama de “deslizamento de objetivos”, levando a que o modelo de administração não possua uma condução estratégica da organização. Assim, o planejamento orienta muita vagamente as ações dos docentes e da própria organização, sugerindo que os professores, que são os que fazem a universidade, não se sentem comprometidos com as metas organizacionais. Com isso, confirma-se o que Riley e Baldrige (1971) denominam de “dupla lealdade”: à profissão a que pertencem e à organização em que trabalham.

### **Planejamento:**

**Processo decisório** - A escala das respostas indica que os professores consideram que o planejamento, em parte, orienta a tomada de decisão dos dirigentes da universidade, mas novamente a sua percepção aponta para a dúvida sobre se efetivamente isso ocorre. Essa postura dos professores sugere que eles não conhecem em seu todo a forma como ocorre o processo de decisão. Como refere Meyer Jr. (1988), existe relação entre o planejamento e o processo de decisão, mas, caso o planejamento não venha influir no processo de decisão, ele não terá utilidade.

### **Planejamento:**

**Processo sucessório** – Os dados apresentam que os professores concebem, em parte, que o processo eleitoral ocorrido a cada quatro anos para eleger dirigentes não interrompe o planejamento da organização, mas, outra vez, a distribuição das respostas demonstra a falta de certeza dessa percepção. Indica-se, com isso conforme Meyer Jr. (1988), que pode ocorrer uma descontinuidade administrativa na universidade quando os novos integrantes ocupam os cargos de dirigentes, pois assumem sem um conhecimento anterior do planejamento da organização universitária.

### **Controle:**

**Controle financeiro** – Os resultados da escala evidenciam que os professores consideram que o modelo de administração vigente apresenta dificuldades em administrar as verbas financeiras dentro do orçamento previsto. Esse sintoma organizacional, para Oliveira (1998), indica que a organização possui dificuldade de planejamento estratégico para administrar dentro dos planos previamente estabelecidos. Também a respeito Meyer Jr. (1988) refere como umas das características da universidade o negligenciar de ajustes, pois o planejamento acaba ficando no campo das meras intenções.

#### **Controle:**

**Controle de resultados – Controle da produtividade – Controle da qualidade de trabalho** - As respostas apresentadas pela escala apontam, que os professores não percebem se existe alguma forma de acompanhamento de resultados, de produtividade e qualidade de trabalho dos docentes ou das unidades acadêmicas. Tal percepção evidencia, dessa forma, que o modelo de administração não mantém nenhuma forma de acompanhamento de resultados, de produtividade e de controle de qualidade de trabalho. Esses indicativos da organização caminham ao encontro do pensamento de Buarque (1994), de que a universidade apresenta uma perda da qualidade-funcional e da qualidade-intrínseca, à semelhança do que afirmam Paviani e Pozenato (1977), de que a instituição deve dar mais atenção à produção e à produtividade acadêmica, como também prever critérios de avaliação da ação e da vida acadêmica.

### **Processo Organizacional**

O bloco do processo organizacional engloba os temas de poder, conflito, relacionamento, satisfação, liderança, tomada de decisão, comunicação e mudança. Hall (1984) alerta para o fato de que é possível encontrar variações contraditórias nos indivíduos, por serem temas muito complexos, no entanto tais ações ocorrem dentro de uma estrutura e são fatores que contribuem para a eficácia da organização.

**Poder:**

As variações encontradas na escala de percepção indicam que, no tocante ao poder, os professores não possuem fator comum na percepção sobre se o poder é constituído por grupos de interesse para dirigir a organização universitária. A respeito, Bacharach e Lawler (apud Hall, 1984) entendem que a organização é constituída por “sistemas de barganha política”, onde grupos de trabalho ou de interesses comuns formam coalizões para assumir o poder. Assim, mesmo que não tenham uma percepção comum, os professores concordam em parte de que o poder, na universidade, é constituído de grupos de interesses comuns que se unem para assumir o comando da organização.

**Conflito:**

Em relação aos conflitos, os professores são indiferentes, não existindo uma percepção comum; igualmente no tocante a se os relacionamentos entre os professores são conflitivos ou cooperativos, ou se as relações de trabalho são participativas ou divergentes. No entanto, concordam em parte em que existem conflitos e disputas de interesses de grupos de professores em torno de prestígio e maior espaço no poder central da organização. Nesse tópico, Champion (1985) entende que o conflito é a tensão dentro do sistema organizacional. Portanto, a interpretação dos dados pode sugerir que os conflitos ficam restritos a grupos de interesses, não chegando a perpassar toda a organização; por outro lado, quando esses ocorrem, a maioria dos professores adota uma postura de indiferença em relação a eles, sejam de grupos ou organizacionais.

**Relacionamento:**

Considerando o que afirmam Davis e Newstrom (1992 p. 5), de que “as pessoas representam o sistema social interno da organização”, há divergência da percepção própria do professor e de seus colegas quanto à forma de relacionamento no grupo social, de esse ser caracterizado pela participação comum nos objetivos da organização, ou de ser pautado pelas divergências. Essa característica de percepção a respeito do modelo de administração da universidade, segundo Bernardes (1995), quando as divergências surgem dá-se porque a meta individual diverge da meta coletiva, implicando pouca atração para metas comuns da organização. Tal sintoma revela que podem ocorrer nesse modelo de administração interesses difíceis de serem administrados, contrariando o que referem Hall (1984) e Etzioni (1989) como ideal, ou seja, que a estrutura da organização deveria conduzir os relacionamentos de tal forma que os trabalhos da organização fossem conduzidos todos

para um fim. Ao contrário, no caso em estudo, pela escala de respostas dos professores, tais características não foram encontradas na modelo de administração da universidade.

### **Satisfação professor/aluno:**

As percepções próprias do professor estão dispersas ao longo da escala no tocante à sua satisfação, não possuindo pontos comuns consistentes. Essa diluição das respostas parece indicar que há um certo equilíbrio entre a satisfação e a insatisfação, no entanto, quando se fala da percepção do grupo, é mais consistente o fato de o professor transmitir o clima de satisfação e ou insatisfação para com o aluno. Essas atitudes de satisfação do professor em relação à universidade são percebidas pelos alunos, além de que, quando os de professores não estão satisfeito com a organização universitária ou quando o estão, isso reflete em sua interação com os discentes.

### **Liderança:**

A percepção frente à liderança exercida pelo modelo de administração aponta para um misto de Normativo e Utilitário. Confirma-se, assim, o que Schein (1982) caracteriza como uma postura dos dirigentes do tipo racional-legal, enfatizando a autoridade de posição e a liderança baseada na autoridade racional, apoiada no conhecimento, que despertam o sentimento dos subordinados, os quais oscilam entre desinteresse interdependência, cautela envolvimento, desconfiança compromisso. Essa situação apresenta o dilema básico que está no momento entranhado no modelo de administração da universidade: como criar e manter o envolvimento e como manejar a sucessão? São essas preocupações que o autor deste trabalho coloca para reflexão.

### **Tomada de decisões:**

Os professores não possuem percepção comum frente à tomada de decisões do modelo de administração. A distribuição das respostas na escala aponta que eles consideram que são utilizados tanto o modelo posição de autoridade como o processo racional para envolver os integrantes nas tomadas de decisões. Hall (1984) entende que o processo decisório é complexo e sujeito a pressões cruzadas e conflitantes, o que pode sugerir o porquê da dificuldade de os professores perceberem de como se comporta a tomada de decisão no modelo de administração da universidade. O comportamento das respostas indica uma percepção muito diluída, não sendo precisas as opiniões a respeito da tomada de decisão.

**Comunicação:**

O processo de comunicação que o modelo da universidade adota no momento não causa nenhuma reação positiva ou negativa nos professores, de forma que tanto ele individualmente como seus pares se mostram indiferentes. Nesse sentido, Katz e Kahn (1976) referem que a comunicação – intercâmbio de informação e transmissão de significado - é a essência de uma organização; Bowditch e Buono (1992) e Champion (1985) também afirmam que a comunicação através da rede de informações formais pode reforçar a eficácia organizacional. Os dados obtidos indicam, contudo, que o modelo de administração produz como reação dos professores o fenômeno da indiferença quanto à forma de comunicação da organização. A respeito, Campion (1985) alerta de que esse sintoma de defeito na rede de comunicação pode embarçar a organização impedindo, retardando a busca satisfatória de suas metas. Por outro lado, essa constatação pode induzir o professor a reagir com indiferença frente aos sucessos ou aos problemas que a universidade possa estar enfrentando. No caso específico em análise, parece que os meios de comunicação utilizados não conseguem sensibilizar a percepção do professor.

**Mudança:**

Os professores conseguem perceber um fato comum: que a universidade está mudando ou incorporando novos procedimentos administrativos. Porém, tal percepção ainda não é muito consistente, pois oscila entre o concordar em parte e o discordar em parte. Talvez essa percepção não muito precisa, pouco consistente, esteja associada ao que Schein (1982) conceitua como falha nas transmissões de informações, que pode contribuir para a dificuldade de influenciar o processo de transformação da organização. Os dados revelados parecem indicar que a oscilação entre concordar em parte e discordar em parte sugere que não há uma postura clara por parte dos professores de que é necessário mudar o modelo de administração; assim, o ambiente universitário parece ser caracterizado pela satisfação com a ordem estabelecida, refletindo uma postura conservadora das pessoas que o integram, segundo Buarque (1994).

## **Ambiente externo**

A universidade está inserida na sociedade. Os autores Hall (1984), Cantídio (1972), Paviani e Pozenato (1977), Buarque (1994), Marcovitch (1998) e Lanzillotti (1997) entendem que a universidade necessita encontrar uma forma certa de se relacionar com a sociedade, visto que ela existe em função da sociedade. Para que a organização universitária sobreviva, necessita interagir com os elementos da relação cliente/mercado/produto como forma de encontrar meios para sua sobrevivência. No entanto, os autores alertam sobre o fato de que a organização universitária ainda encontra dificuldade em sensibilizar os meios acadêmicos para que estabeleçam uma relação mais próxima com o meio externo, o que, segundo Buarque (1994), quebraria a imagem da universidade ser uma organização isolada do povo. Em sequência, trata-se das percepções dos professores em relação ao meio ambiente.

### **Imagem da universidade na comunidade:**

A concentração das respostas evidencia que a imagem da universidade desperta o sentimento de orgulho nos professores e que a instituição é valorizada pela comunidade externa.

### **Interação com a comunidade externa:**

A percepção dos professores registrada na escala de percepção fica distribuída entre concordar em parte e discordar em parte, implicando uma percepção muito dispersa, que pode ser interpretada como indiferença ou dúvida sobre se a universidade é fechada em si mesma ou se espera que a comunidade venha ao seu encontro, guardando seu potencial sem aproveitá-lo devidamente. Parece que os professores não conseguem perceber com precisão qual seja a política do modelo de administração na interação com a comunidade externa: se é uma relação de troca com a comunidade ou se é uma relação de espera. Não há, assim, uma postura de clareza, confirmando o que, de certa forma, dizem Paviani e Pozenato (1977), de que a instituição universitária é por natureza aberta, no entanto não consegue efetivar essa abertura, adotando mais uma postura de reação ao invés de uma postura de ação.

**Nível de competitividade:**

Os dados apontam que há uma tendência de concordar em parte e que se aproxima do concordar inteiramente em relação a ser a universidade percebida como uma organização competitiva em relação às demais congêneres do estado do Rio Grande do Sul. Essa percepção pode ser reflexo dos investimentos que a universidade tem realizado nos últimos anos na qualificação do corpo docente e na ampliação dos cursos de graduação e pós-graduação, tanto de *lato sensu* como de *stricto sensu*, bem como na ampliação da sua infraestrutura física.

**Nível de tecnologia:**

Os dados indicam que os professores concordam em parte em que o nível de tecnologia atende às necessidades de crescimento e desenvolvimento exigidas pelos alunos e pelo mercado e que a instituição acompanha as mudanças tecnológicas e as repassa para a comunidade. No entanto, é interessante observar que não se encontra na percepção dos professores uma postura de certeza, ficando as percepções diluídas entre concordar em parte e discordar em parte. Como diz Champion (1985), as mudanças de tecnologia repercutem em importantes processos da organização, no entanto, no caso da UPF, as respostas na escala parecem sugerir que a organização não consegue transmitir ou informar os avanços que realiza aos seus integrantes, pois a percepção não se apresenta de forma muito consistente.

Por fim, cabe ressaltar que, pelas análises efetuadas no tocante à estrutura, ao processo organizacional e ao ambiente externo, a pesquisa demonstra não haver diferenças de percepção entre regime de trabalho parcial e integral; entre categoria funcional de temporário e concursado; entre sexo masculino e sexo feminino; entre graduados e pós-graduados; entre dirigentes e não-dirigentes; entre área de formação e entre local de trabalho dos professores. Igualmente, não se encontrou correlação com tempo de trabalho, tempo de cargo, idade e tempo de titulação. Tais resultados apontam para um fenômeno da percepção dos professores a respeito do modelo de administração da Universidade de Passo Fundo, que pode ser traduzido como um quase-desconhecimento de como se comporta o modelo. A dispersão das percepções na escala de respostas, a não-diferenciação de percepção do professor da percepção de seus pares indicam o fenômeno da falta de uma percepção precisa e consistente a respeito do modelo de administração da universidade.



## **5. CONCLUSÃO**

As conclusões deste estudo aqui delineadas resultam da pesquisa realizada junto à amostra de 123 professores, estratificados proporcionalmente a partir da população de 819 professores, a qual buscou mostrar e avaliar como eles percebem a organização universitária que integram. Essas percepções foram compiladas por meio do instrumento de coleta de dados, que desvendou a realidade da percepção dos docentes em relação ao modelo de administração da universidade, enfocando os fatores da estrutura organizacional, do processo organizacional e do ambiente externo.

Todas as percepções foram submetidas a rigorosas análises estatísticas, bem como as questões foram sujeitas a técnicas de validade e confiabilidade sobre a precisão dos construtos. Igualmente, foram realizados ensaios de hipóteses no sentido de estudar o comportamento das variáveis e suas correlações. Por isso, salienta-se que o fenômeno da percepção aqui estudado ultrapassa a simples descrição dos fatos, pois buscou-se validar numericamente o significado de cada construto através da interpretação apoiada na estatística aplicada às ciências sociais, em especial à psicometria. Assim, entende-se que a metodologia é o diferencial desta pesquisa no estudo da percepção dos professores em relação à organização universitária.

Dessa forma, os conceitos e opiniões discutidos com base nos dados revelados pela pesquisa indicam que os professores da Universidade de Passo Fundo não conseguem perceber ou não conseguem conhecer o modelo de administração da organização universitária em que trabalham. Também sugerem que o modelo de administração que a universidade possui é desconhecido pela grande maioria dos professores. Neste particular,

como a universidade é dos professores, o ciclo de não-conhecimento perpetua-se através deles próprios ao comandarem a organização universitária, pois todos os cargos de dirigentes são ocupados pelos docentes. Em suma, os testes estatísticos efetuados apontam que a percepção evidencia uma grande maioria de professores desinformados, com pouco conhecimento consistente a respeito da forma como funcionam a estrutura organizacional, o processo organizacional e a relação com o ambiente externo da sua organização.

Em relação à estrutura organizacional, destaca-se que os professores não conseguem conhecer de forma precisa a missão da universidade e seus objetivos organizacionais; que o modelo de administração atual carece de planejamento de suas atividades administrativo-acadêmicas, pois os professores não se sentem envolvidos nos objetivos da organização e, por consequência, também não conseguem saber aonde a organização quer chegar e quais são os seus propósitos. Também é sinalizado que o processo sucessório pode interromper o planejamento da organização a cada quatro anos, pois os principais dirigentes eleitos não asseguram a continuidade dos planos da gestão anterior em andamento. Além disso, a postura de indiferença das respostas dos professores em relação ao controle de resultados, ao controle de produtividade e à qualidade de trabalho adotados pelo modelo de administração sugere que tais instrumentos de gestão, se utilizados, não são percebidos pelos professores de uma maneira consistente. Isso sugere, de forma sutil, que cada professor produz o seu resultado, a sua produtividade e a sua qualidade de trabalho, segundo os seus critérios pessoais, não buscando levar em conta os critérios ou padrões organizacionais. Além disso, é possível destacar que o modelo tende a se caracterizar por um processo decisório centralizado, com possível tendência para decisões individualizadas, tornando-se lento e moroso, faltando-lhe agilidade nas decisões, fortalecendo, enfim, a predominância de um modelo formal, burocrático e centralizado.

Em relação ao processo organizacional, a percepção dos professores é preocupante, pois os dados revelam quase que uma desagregação perceptiva, tendo sido encontrado somente um ponto comum no fator de mudança. O que mais chama atenção é que o modelo possui enormes dificuldades para conseguir estabelecer uma forma de comunicação entre a organização e seus integrantes. Dessa maneira, os professores não conseguem saber o que acontece na universidade, quais são as metas, quais são os problemas que ela enfrenta, quais são os sucessos ou quais são suas fraquezas e os pontos fortes. No relacionamento, as metas individuais evidenciam divergências das metas comuns da organização, indicando

que existem interesses difíceis de serem administrados pelo modelo de administração. Assim também no tipo de liderança utilizado, o qual sugere que o sentimento dos subordinados oscila entre desinteresse e interdependência, parecendo mais um grupo social que busca a sua própria realização individual, independentemente do que esteja acontecendo na organização. Assim, as análises configuram e formatam um processo organizacional do atual modelo de administração que não consegue sensibilizar e envolver os professores nas suas metas comuns, dificultando a união de esforços comuns para obter uma maior eficácia organizacional.

No tocante à relação da organização com o ambiente externo, também aparecem percepções muito dispersas. Pode-se ressaltar uma percepção positiva no sentimento de orgulho que a organização desperta no professor e no prestígio que ela alcança na comunidade, revelados pelos dados coletados. Entretanto, no fator da relação da universidade com a comunidade externa, aparecem percepções dispersas e pouco consistentes, indicando que ainda não está claro para os professores qual é a forma de relação da organização com o meio que a circunda. Por outro lado, percebem que existe um nível de competitividade com as demais universidades do estado. Quanto ao nível de tecnologia que a organização detém, esse também não é percebido de forma consistente pelos professores que integram a universidade.

Por fim, ressalta-se que a percepção dos professores frente ao modelo de administração da universidade é um fenômeno que se repete em quase todos os fatores analisados e tende sempre mais para o desconhecimento e desinformação, confirmando, de certa forma, em quase todos os aspectos que eles não conhecem o modelo de administração, pois, através das suas respostas, não conseguiram manifestar posições de discordar inteiramente ou de concordar inteiramente. Entende-se que o conhecimento gera percepções e conceitos precisos, claros e consistentes; nesta pesquisa, o oposto se confirma, ou seja, demonstra-se estatisticamente que o não-conhecimento, a desinformação induzem uma percepção pouco consistente, pouco precisa, formatando, dessa maneira, uma percepção caracterizada pela desinformação e pelo desconhecimento da forma como se comporta o modelo de administração da universidade.

## 5.1. Recomendações

Com base nos dados da pesquisa, é possível sugerir algumas ações organizacionais a serem trabalhadas junto aos professores:

- Envolver os professores e unidades acadêmicas no planejamento organizacional, organizar grupos que possam discutir os propósitos da universidade e suas metas, bem como estabelecer processos de avaliação e acompanhamento de resultados;
- Descentralizar o processo decisório, adicionar maior participação das chefias intermediárias e direções de unidade acadêmicas;
- Estudar ações para reduzir o impacto da burocracia sobre os integrantes da organização;
- Discutir com a comunidade universitária padrões de produtividade, de qualidade de trabalho, além de buscar uma gestão que incentive a busca de resultados;
- Discutir com os professores uma forma de melhorar a comunicação como estratégia de fomentar a sua participação nas ações da organização e de abrir canais de informação para que os docentes conheçam o que acontece na organização;
- Discutir e trabalhar ações que melhorem a relação da universidade com a comunidade externa;
- Tornar conhecidos e informar com qualidade os avanços tecnológicos que a universidade tem alcançado, buscando formas de divulgar junto ao público universitário as pesquisas e seus resultados.

Essas são algumas sugestões que são passíveis de execução e que podem atenuar a desinformação e o desconhecimento sobre o funcionamento do atual modelo de administração da universidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALDRIDGE, J. Victor. *Power and conflict in the university*. New York: John Wiley, 1971.
- BALDRIDGE, J. Victor et al. *Estruturación de políticas efectivo en la educación superior*. México: Noema, 1982.
- BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às ciências sociais*. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1998.
- BERNARDES, Cyro. *Sociologia aplicada à administração: gerenciando grupos nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- BIRNBAUM, Robert. *How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership*. São Francisco-London: Jossey-Bass Publisher, 1988.
- BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard. *Organizações formais*. São Paulo: Atlas, 1977.
- BOTH, Agostinho. *A criação da Universidade de Passo Fundo*. Passo Fundo: Ediupf, 1993.
- BUARQUE, Cristovam. *A aventura da universidade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.
- BOWDITCH, James I.; BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CASTRO, Luiz Manuel Mota de. *Planejamento estratégico*. Florianópolis: UFSC/CPGA/Nupeau, 1988.
- CHAGAS, V. *Reestruturação das universidades brasileiras*. Separata do documento n. 57. Rio de Janeiro, 1966.
- CANTÍDIO, Walter de Moura. *Universidade em reexame*. v. III. Fortaleza: UFC, 1972.
- CUNHA, Luiz Antônio. *A Universidade reformanda*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1988.

- CHAMPION, Dean. J. **Sociologia das organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1985.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. v. 1 e 2. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1977.
- DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FINGER, Almeri Paulo. (Org.) **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.
- \_\_\_\_\_. (Org.) **Universidade: organização planejamento gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/Nupeau, 1988.
- \_\_\_\_\_. (Org.) **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: UFSC/CPGA, 1987.
- GIBSON, James et al. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1984.
- HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- KAST, Fremont E. e ROSENWEIG, James E. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. 4. ed., v. II. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 1979.
- KERR, Clark. **Os usos da universidade**. Fortaleza: UFC, 1982.
- KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos da administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- LANZILLOTTI, Vivone de Souza. **Reengenharia na universidade: uma interface possível?** Curitiba: Champagnat, 1977.
- LOBOS, Julio A. **Comportamento organizacional**. v. I e II. São Paulo: Atlas 1978.

- MAIOCHI, Neusa Fátima. **As Organizações universitárias e o processo de decisão**. Curitiba: Champagnat, 1977.
- MARCOVITCH, Jacques. **A Universidade (im)possível**. São Paulo: Futura, 1998.
- MEYER, Victor Jr. **Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade**. Florianópolis: UFSC/CPGA/Nupeau, 1988.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organização eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NUNNALLY, J.C. **Psicometric theory**. 2. ed. New York: Mc Graw-Hill, 1978.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- PASQUALI, Luiz. **Psicometria: Teoria e aplicações**. Brasília: UNB, 1997.
- PAVIANI, Jayme; POZENATO, José C. **A Universidade em debate**. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 1980.
- PAVIANI, Jayme; POZENATO, José Clemente. **Introdução à universidade**. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 1977.
- PERROW, Charles. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1981.
- RIBEIRO, Nelson Figueiredo. **Administração acadêmica universitária: a teoria, o método**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.
- RILEY, Gary L. e BALDRIDGE, J. Victor. **Governing academic organizations: New problems, new perspectives**. Berkeley, Califórnia: McCutchan Publishing Corporation, 1977.
- ROMERO, Joaquim J. B. **Concepções de universidade**. Florianópolis: UFSC/CPGA/Nupeau, 1988.
- SCHEIN, Edgar H. Schein. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1982.
- SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- STONER, James. A. F. e FREEMANN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- THOMPSON, James David. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

THOMPSON, James D. **Dinâmica organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TREWATHA, Robert Lewis e NEWPORT, M. Gene. **Administração: funções e comportamento**. São Paulo: Saraiva, 1979.

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO. **Regimento eleitoral**. Passo Fundo: Ediupf, 1997.

\_\_\_\_\_. **Estatuto e Regimento Geral**. Passo Fundo: Ediupf, 1995.

\_\_\_\_\_. **Estatuto do Professor**. Passo Fundo: Ediupf, 1997.

\_\_\_\_\_. **Plano de desenvolvimento institucional: rumo ao século XXI**. Passo Fundo: Ediupf, 1994.

\_\_\_\_\_. **Diagnóstico da estrutura e do potencial produtivo**. Parte I e II. Passo Fundo: Macroplan, 1996.

\_\_\_\_\_. **Relatório das atividades de 1998**. Passo Fundo: Ediupf, 1999.

VALLE, Victor M. **La evaluación en las organizaciones universitarias**. Florianópolis: UFSC/CPGA, 1986.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

## **Bibliografias consultadas**

BOTO, Carlota; STANGE, Mariana Brocus. Corporação universitária: ofício de mestres e estudantes. **Universidade e Sociedade**, São Paulo, a. V, n.9, p.118-121, out.1995.

BRASIL, Congresso Nacional. Lei n. 9.394. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – LDB. Diário Oficial da União, 20 de dezembro de 1996.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Universidade e multiversidade**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1986.

CHARLE, Christophe; VERGER, Jacques. **História das universidades**. São Paulo: Unesp, 1966.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.



- DAVIDOFF, Linda. L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- DELORENZO NETO, Antônio. **Sociologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- FÁVERO, Maria de Lourdes. **A Universidade “modernizada” à universidade disciplinada**. Acton e Meira Mattos. São Paulo: Cortez e Autores Associados, 1991.
- FÁVERO, Maria de Lourdes (Org.) **A Universidade em questão**. São Paulo: Cortez e Autores Associados, 1989.
- FIGUEIREDO, Regina Sueiro de. **A tomada de decisão por dirigentes universitários: um estudo comparativo em universidades pública, comunitária e empresarial**. Florianópolis: 1992. Dissertação de Mestrado. UFSC/CPGA.
- FRANCO, Edson. O irrealismo do departamento na instituição de ensino superior particular. *Universidade e Sociedade*. **Universidade e Sociedade**. n. 6, nov.dez. 1994, p. 353 – 360.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: forma, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HANDY, Charles. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- HELENE, Otaviano. Perspectiva para uma universidade brasileira. **Universidade e Sociedade**. Ano VII, n. 12, fevereiro 1997, p. 4 – 8.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas**. 2 ed. São Paulo: EPU, 1977.
- IANNI, Octavio. A crise da universidade brasileira. **Universidade e Sociedade**. Ano VII, n. 12, fev. 1997, p. 29 – 35.
- JR. WOOD, Thomas. (Coord.) **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.
- LONGHI, Solange Maria. **A Face comunitária da universidade**. Porto Alegre, 1998. Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Educação da UFRGS.

- MACHADO, Nelson Santos. **Configurações estruturais em organizações universitárias: O caso da universidade do Oeste de Santa Catarina**. Florianópolis, 1998. Dissertação de Mestrado. UFSC/CPGA.
- MAIA, Almir de Souza. **Conferência Mundial sobre Educação Superior. Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação. Marco Referencial de Ação Prioritária para a Mudança e o Desenvolvimento da Educação Superior**. Editora Unimep, 1998.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.
- MIGUEL, Godeardo Baquero. **Testes psicométricos e projetivos: medidas psico-educacionais**. São Paulo: Edições Loyola, 1974.
- NAVARRO, Ignez Pinto e NADER, Alexandre Antonio Gill. Movimentos universitários: dilemas e perspectivas. **Universidade e Sociedade**. Ano VII, n 13, jul. 1997, p. 65 – 74.
- PINHEIRO, Luiz Umberto. As alterações das práticas acadêmicas e do trabalho na Universidade Pública Brasileira. **Universidade e Sociedade**. Ano VII, n 13, jul. 1977, p. 13 – 22.
- PINTO, Álvaro Vieira. **A questão da universidade**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1994.
- RIBEIRO, Darcy. **A universidade necessária**. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.
- ROMANO, Roberto. Crise e perspectivas da universidade brasileira. **Universidade e Sociedade**. Ano VII, n.12, fev. 1997, p.36 – 41.
- ROSSATO, Ricardo. **Universidade: reflexões críticas**. Santa Maria: UFSM, 1989.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F. Diagnóstico do clima organizacional – um instrumento para a gestão universitária. **Universidade e Sociedade**. n.6, nov.dez. 1994, p. 331 – 335.
- SIENA, Osmar. **Tipos de racionalidade lógica de ação de dirigentes em organizações universitárias brasileiras**. Florianópolis, 1989. Dissertação de Mestrado. UFSC/CPGA.
- SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.
- TUBINO, Manoel José Gomes. **Universidade, qualidade e avaliação**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya ed., 1997.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A**

### **Orientações gerais de preenchimento**

Passo Fundo, 14 de abril de 1999.

Caro Professor:

É de vital importância a sua participação!

Solicitamos a sua colaboração preenchendo o instrumento de coleta de dados, para que possamos viabilizar a nossa dissertação de mestrado: A percepção dos professores do modelo de administração da Universidade de Passo Fundo.

O instrumento será aplicado a uma amostra de 150 professores da universidade.

A escolha do seu nome para participar da pesquisa foi realizada através da técnica de estratificação de amostra e sorteio aleatório.

Os dados serão tabulados num todo e analisados no conjunto das respostas, preservando o sigilo da informação individual.

Solicitamos o preenchimento e a devolução com a maior brevidade possível.

A devolução do instrumento de coleta de dados pode ser feita diretamente ao aluno credenciado, ou então à Faculdade de Economia e Administração.

Qualquer dúvida, contate ramal 8246.

Atenciosamente

Prof. Nelson Germano Beck

## **ANEXO B**

### **INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**UFSC/FEA – MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**Dissertação de Mestrado**

**A PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES**  
**DO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DA UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**

### **INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

**Mestrando: Prof. Nelson Germano Beck**  
**Passo Fundo – abril de 1999**

## **Primeira Parte – Dados Pessoais:**

1. Unidade de Lotação: \_\_\_\_\_

2. Sexo?

☐ - masculino

☐ - feminino

3. Idade?

Anos: \_\_\_\_\_

4. Classifique sua formação conforme as áreas de conhecimento (graduação):

☐ - Ciências Humanas e Sociais

☐ - Ciências Econômicas e Administrativas

☐ - Ciências Exatas e Tecnológicas

☐ - Ciências Biológicas e da Saúde

☐ - Ciências Agrárias e da Terra

5. Assinale sua posição na carreira de professor:

☐ - Professor Temporário

☐ - Professor Auxiliar de Ensino

☐ - Professor Assistente

☐ - Professor Adjunto

☐ - Professor Titular

6. Maior titulação que possui: Quando? (ano): \_\_\_\_\_

☐ - Graduação

☐ - Especialização

☐ - Mestrado

☐ - Doutorado ou livre-docência

7. Tempo de trabalho na universidade?

Anos: \_\_\_\_\_

8. Aposentado?

☐ - Sim - Há quantos anos? \_\_\_\_\_

☐ - Não

9. Assinale se ocupou algum cargo de dirigente na universidade

☐ - Não

☐ - Sim: Qual?    ☐ - Quando? (ano): \_\_\_\_\_

( ) – membro do Conselho Universitário

( ) – reitor ou vice-reitor

( ) – diretor de unidade (diretor de campus)

( ) – coordenador de curso ou chefe de departamento, atividades administrativas  
e comissões

10. Carga horária na universidade:

Qual a carga de horária de trabalho na universidade ?(horas): \_\_\_\_\_

11. Local de trabalho:

☐ - somente na universidade

☐ - em outro local: ( ) escola estadual

( ) escola particular

( ) empresa privada

( ) empresa própria

( ) empresa pública

☐ - profissional liberal

## SEGUNDA PARTE - INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

A segunda parte deste instrumento de coleta de dados apresenta três blocos de questões:

1. Estrutura organizacional
2. Processo organizacional
3. Ambiente externo

Assinale, em cada questão, apenas uma opção, de acordo com as seguintes expressões lingüísticas:

- Concordo inteiramente
- Concordo em parte
- Indiferente
- Discordo em parte
- Discordo inteiramente

1. Estrutura organizacional
-----------------------------

1. Na sua percepção, a estrutura da universidade abrange muitas unidades, departamentos e setores que dificultam a coordenação sobre as atividades executadas por estas unidades de trabalho.  
( ) Concordo inteiramente  
( ) Concordo em parte  
( ) Indiferente  
( ) Discordo em parte  
( ) Discordo inteiramente
2. Na opinião de seus colegas, a complexidade da universidade com suas inúmeras divisões, departamentos e unidades dificulta a integração da diversidade das atividades.  
( ) Concordo inteiramente  
( ) Concordo em parte  
( ) Indiferente  
( ) Discordo em parte  
( ) Discordo inteiramente
3. Na sua percepção, a administração da universidade é orientada por regras em demasia, pois todas as suas ações necessitam seguir o ritual das normas escritas nos documentos, estatutos, regimentos e portarias.  
( ) Concordo inteiramente  
( ) Concordo em parte  
( ) Indiferente  
( ) Discordo em parte  
( ) Discordo inteiramente



4. Na opinião de seus colegas, a estrutura organizacional da universidade dificulta que sejam desenvolvidas iniciativas espontâneas entre os professores para alcançar as metas da instituição.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente
5. No seu entender, a centralização das decisões na universidade impede que as unidades possam desempenhar as suas atividades de forma mais autônoma.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente
6. Na opinião de seus colegas, os mesmos consideram que as tomadas de decisões na universidade se caracterizam pela centralização nos órgãos executivos e nos colegiados superiores, o que torna o processo de decisão organizacional lento e moroso.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente
7. Na sua percepção, a missão da universidade é de conhecimento dos professores, pois os seus princípios servem de suporte para o delineamento dos planos, das metas de trabalho da universidade.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente
8. Na opinião de seus colegas, a missão da universidade estimula a participação dos professores na prática dos princípios e valores enunciados como orientação central de suas atividades universitárias.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente

9. De acordo com sua percepção, os objetivos da universidade enunciados em seus documentos oficiais são claros a ponto de orientar as atividades dos professores na execução de suas tarefas.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente
10. Na opinião de seus colegas, os objetivos da universidade direcionam as ações dos professores na busca dos objetivos propostos.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente
11. De acordo com sua percepção, os professores conhecem os objetivos da universidade e sentem-se envolvidos na realização desses objetivos.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente
12. Na opinião de seus colegas, os objetivos da universidade são assumidos pelos professores a ponto de comprometê-los na busca das metas organizacionais.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente
13. No seu entender, o planejamento da universidade orienta o processo decisório de seus dirigentes.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente

14. Na percepção de seus colegas, o planejamento da universidade é um instrumento de gestão utilizado pelos dirigentes para implementar as suas decisões nas busca dos objetivos da organização.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente
15. Na sua percepção, a troca dos dirigentes através do processo eleitoral interrompe o processo de planejamento em andamento.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente
16. Na percepção de seus colegas, a substituição dos dirigentes a cada quatro anos provoca a descontinuidade administrativa na universidade.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente
17. No seu entender, a universidade exerce o controle financeiro no sentido de realizar os seus gastos dentro das verbas orçadas sem utilizar recursos de terceiros.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente
18. Na opinião de seus colegas, a universidade realiza os investimentos conforme planejamento e orçamento previamente aprovados pela comunidade universitária:
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente
19. Na sua opinião, a universidade, através dos seus dirigentes controla os resultados e faz o acompanhamento semestral das metas estabelecidas para seus professores.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente

20. Na percepção de seus colegas, a administração central acompanha os resultados das unidades acadêmicas conforme o plano de metas traçadas no planejamento da universidade.
- ☐ ) Concordo inteiramente
  - ☐ ) Concordo em parte
  - ☐ ) Indiferente
  - ☐ ) Discordo em parte
  - ☐ ) Discordo inteiramente
21. No seu entender, a universidade possui instrumentos administrativos que acompanham a produtividade dos seus integrantes.
- ☐ ) Concordo inteiramente
  - ☐ ) Concordo em parte
  - ☐ ) Indiferente
  - ☐ ) Discordo em parte
  - ☐ ) Discordo inteiramente
22. Na visão de seus colegas, a universidade acompanha a produtividade universitária de acordo com padrões de produtividade que são estabelecidos previamente com seus integrantes.
- ☐ ) Concordo inteiramente
  - ☐ ) Concordo em parte
  - ☐ ) Indiferente
  - ☐ ) Discordo em parte
  - ☐ ) Discordo inteiramente
23. Na sua percepção, a universidade prima a sua gestão administrativo-acadêmica pela qualidade dos serviços que oferece à comunidade.
- ☐ ) Concordo inteiramente
  - ☐ ) Concordo em parte
  - ☐ ) Indiferente
  - ☐ ) Discordo em parte
  - ☐ ) Discordo inteiramente
24. Na percepção de seus colegas, a universidade é reconhecida pelos seus integrantes como uma organização que orienta a gestão de serviços pela qualidade dos mesmos.
- ☐ ) Concordo inteiramente
  - ☐ ) Concordo em parte
  - ☐ ) Indiferente
  - ☐ ) Discordo em parte
  - ☐ ) Discordo inteiramente

## 2. Processo organizacional

25. No seu entender, o poder na universidade é constituído de grupos de interesses comuns, formando coalizões que se unem para assumir o comando da instituição.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente
26. Na opinião de seus colegas, a administração central da universidade tem dificuldade em exercer a autoridade sobre as unidades, pois os diretores são eleitos por seus pares, sem estarem vinculados às mesmas propostas de trabalhos da administração central.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente
27. Na sua opinião, o conflito na instituição decorre da disputa de grupos de interesse em torno das recompensas de prestígio, maior espaço no poder central e de recompensas financeiras.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente
28. Na opinião de seus colegas, o conflito no trabalho é resultado do relacionamento problemático que existe entre os professores especializados, pois as opiniões divergentes geram polêmicas dificultando o desempenho organizacional.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente
29. Na sua percepção, o relacionamento entre os professores é caracterizado pela cooperação, em que os trabalhos são realizados de forma participativa visando aos objetivos comuns da universidade.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente

30. No entender de seus colegas, o relacionamento dos professores é caracterizado por um relacionamento conflituado que gera divergências no ambiente de trabalho acarretando, problemas pessoais de difícil conciliação.
- ☐ ) Concordo inteiramente
  - ☐ ) Concordo em parte
  - ☐ ) Indiferente
  - ☐ ) Discordo em parte
  - ☐ ) Discordo inteiramente
31. No seu entender, o professor mantém uma atitude de satisfação positiva em relação à universidade influenciando os demais colegas para a adoção de uma atitude que reflita num ambiente de predominância positiva.
- ☐ ) Concordo inteiramente
  - ☐ ) Concordo em parte
  - ☐ ) Indiferente
  - ☐ ) Discordo em parte
  - ☐ ) Discordo inteiramente
32. Na percepção de seus colegas, o aluno reflete o nível de satisfação ou de insatisfação do professor em relação à qualidade de serviços educacionais que a instituição oferece.
- ☐ ) Concordo inteiramente
  - ☐ ) Concordo em parte
  - ☐ ) Indiferente
  - ☐ ) Discordo em parte
  - ☐ ) Discordo inteiramente
33. Na sua percepção, o estilo de liderança predominante na organização é o que utiliza a posição de autoridade como forma de influenciar a ação de seus integrantes.
- ☐ ) Concordo inteiramente
  - ☐ ) Concordo em parte
  - ☐ ) Indiferente
  - ☐ ) Discordo em parte
  - ☐ ) Discordo inteiramente
34. No entender de seus colegas, o estilo de liderança predominante na instituição é a utilização do convencimento racional para que os integrantes sintam-se envolvidos e comprometidos com os objetivos organizacionais.
- ☐ ) Concordo inteiramente
  - ☐ ) Concordo em parte
  - ☐ ) Indiferente
  - ☐ ) Discordo em parte
  - ☐ ) Discordo inteiramente

35. Na sua percepção, os dirigentes da universidade se caracterizam por gestores que buscam tomar decisões baseadas em processos racionais.
- ☐ ( ) Concordo inteiramente
  - ☐ ( ) Concordo em parte
  - ☐ ( ) Indiferente
  - ☐ ( ) Discordo em parte
  - ☐ ( ) Discordo inteiramente
36. Na percepção de seus colegas, os dirigentes da universidade decidem de forma mais individualizada, sem a participação dos demais colegas.
- ☐ ( ) Concordo inteiramente
  - ☐ ( ) Concordo em parte
  - ☐ ( ) Indiferente
  - ☐ ( ) Discordo em parte
  - ☐ ( ) Discordo inteiramente
37. Na sua opinião, as informações da organização são veiculadas pelas canais formais e atendem plenamente à necessidade de comunicação da comunidade universitária.
- ☐ ( ) Concordo inteiramente
  - ☐ ( ) Concordo em parte
  - ☐ ( ) Indiferente
  - ☐ ( ) Discordo em parte
  - ☐ ( ) Discordo inteiramente
38. Na opinião de seus colegas, as informações da instituição utilizam-se mais costumeiramente das fofocas, rumores e de conversas casuais como forma de atender à necessidade de conhecimento das decisões que afetem a vida universitária.
- ☐ ( ) Concordo inteiramente
  - ☐ ( ) Concordo em parte
  - ☐ ( ) Indiferente
  - ☐ ( ) Discordo em parte
  - ☐ ( ) Discordo inteiramente
39. Na sua percepção, a universidade caracteriza-se por ser uma organização que se destaca pela renovação constante de seus processos administrativos e educacionais, buscando incorporar novos valores e procedimentos organizacionais.
- ☐ ( ) Concordo inteiramente
  - ☐ ( ) Concordo em parte
  - ☐ ( ) Indiferente
  - ☐ ( ) Discordo em parte
  - ☐ ( ) Discordo inteiramente

40. Na percepção de seus colegas, a universidade é uma organização que percebe as mudanças no ambiente externo e rapidamente se transforma, buscando um novo ciclo de desenvolvimento.

- ☐ ) Concordo inteiramente
- ☐ ) Concordo em parte
- ☐ ) Indiferente
- ☐ ) Discordo em parte
- ☐ ) Discordo inteiramente

3. Ambiente externo
---------------------

41. Na sua percepção, a imagem externa da universidade desperta sentimento de orgulho em seus professores.

- ☐ ) Concordo inteiramente
- ☐ ) Concordo em parte
- ☐ ) Indiferente
- ☐ ) Discordo em parte
- ☐ ) Discordo inteiramente

42. Na percepção de seus colegas, a universidade é valorizada e prestigiada na comunidade externa pelos serviços educacionais que presta à comunidade.

- ☐ ) Concordo inteiramente
- ☐ ) Concordo em parte
- ☐ ) Indiferente
- ☐ ) Discordo em parte
- ☐ ) Discordo inteiramente

43. No seu entender, a universidade é percebida como uma organização fechada sobre si mesma e com dificuldade de se integrar na comunidade externa.

- ☐ ) Concordo inteiramente
- ☐ ) Concordo em parte
- ☐ ) Indiferente
- ☐ ) Discordo em parte
- ☐ ) Discordo inteiramente

44. No entender de seus colegas, a universidade fica esperando a comunidade ir ao seu encontro ao invés de agir, guardando enorme potencialidade sem o devido aproveitamento pela comunidade.

- ☐ ) Concordo inteiramente
- ☐ ) Concordo em parte
- ☐ ) Indiferente
- ☐ ) Discordo em parte
- ☐ ) Discordo inteiramente



45. Na sua percepção, a universidade é uma organização competitiva em relação às demais universidades do estado do Rio Grande do Sul
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente
46. Na percepção de seus colegas, a universidade está se preparando para competir com as outras universidade frente a um mercado educacional cada vez mais globalizado.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente
47. Na sua percepção, a estrutura tecnológica da universidade, de laboratórios, de salas de aulas e equipamentos de informática atendem à necessidade de crescimento e desenvolvimento exigidos pelos seus alunos e pelo mercado.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente
48. Na percepção dos seus colegas, a universidade é reconhecida pela comunidade como uma organização que acompanha as mudanças tecnológicas e as repassa para seus clientes e comunidade regional.
- ☐ Concordo inteiramente
  - ☐ Concordo em parte
  - ☐ Indiferente
  - ☐ Discordo em parte
  - ☐ Discordo inteiramente